



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH ROZVOJE OBCHODNÍCH AKTIVIT SPOLEČNOSTI
ADALO, S R. O.**

PROPOSAL OF BUSINESS ACTIVITIES DEVELOPMENT FOR COMPANY ADALO, S R. O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petr Mindl

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Petr Mindl**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje obchodních aktivit společnosti ADALO, s r. o.

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zpracovat návrh plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních aktivit pro vybranou společnost, organizaci.

Základní literární prameny:

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

LOŠŤÁKOVÁ, H. 2005. B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-94-0.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

OSTERWALDER, A., Y. PIGNEUR a T. CLARK, 2010. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. 1. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-0470-87641-1.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-8-247-2049-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na vymezení nového obchodního modelu vybraného podniku působícího v oblasti vývoje informačních systémů a webových aplikací. Na základě teoretických poznatků je v práci zpracována analýza strategické pozice podniku a následně návrh nového obchodního modelu. Na závěr práce obsahuje ekonomické zhodnocení stanovených variant vývoje a hodnocení rizik.

Abstract

The master thesis focuses on defining a new business model of a selected company operating in the field of information systems development and web applications. Based on theoretical knowledge, the thesis analyzes the strategic position of the company and then proposes a new business model. The final part contains an evaluation of the defined variants of development and risk assessment.

Klíčová slova

Strategická analýza, marketing, segmentace trhu, konkurence, obchodní aktivity, Business Model Canvas

Key words

Strategic analysis, marketing, market segmentation, competition, business activities, Business Model Canvas

Bibliografická citace

MINDL, Petr. *Návrh rozvoje obchodních aktivit společnosti ADALO, s r. o.* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119908>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12.5. 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval své vedoucí diplomové práce, paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za podporu, čas a trpělivost a poskytnuté odborné pedagogické rady při zpracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval panu Lukáši Jeřábkovi, panu Tomáš Lešňovskému a všem spolupracovníkům společnosti Adalo solutions s.r.o. za odborné konzultace při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY ZPRACOVÁNÍ.....	13
1.1. Vymezení problému	13
1.2. Cíle práce.....	14
1.2.1. Dílčí cíle práce	14
1.3. Metody a postup zpracování.....	15
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	18
2.1. Podstata strategie a udržitelnost obchodního modelu	18
2.1.1. Podstata strategické analýzy.....	19
2.1.2. Strategie malého podniku.....	20
2.1.3. Udržitelný obchodní model	21
2.2. Strategická analýza.....	21
2.2.1. Analýza SLEPT	21
2.2.2. Segmentace trhu.....	22
2.2.3. Analýza pěti konkurenčních sil podle Portera	26
2.3. Vnitřní prostředí (způsobilost organizace k využití tržních příležitostí).....	30
2.3.1. McKinseyho model 7S	30
2.3.2. Audit zdrojů.....	34
2.4. SWOT analýza.....	35
2.4.1. Příležitosti a hrozby – analýza vnějšího prostředí	35
2.4.2. Silné a slabé stránky – analýza vnitřního prostředí.....	36
2.4.3. Strategie SWOT analýzy	36
2.5. Marketingové vlivy ovlivňující obchodní aktivity.....	36
2.5.1. Budování loajality zákazníků	36
2.5.2. Podstata marketingového mixu.....	38

2.5.3.	Marketingový mix 4P a 4C.....	39
2.6.	Business model	41
2.6.1.	Canvas model.....	42
2.7.	Rizika obchodních aktivit.....	53
2.7.1.	Proces řízení rizika.....	54
2.8.	Finanční řízení a ekonomické zhodnocení	54
2.9.	Shrnutí (teoretická východiska tvorby obchodního modelu).....	55
3.	ANALYTICKÁ ČÁST	59
3.1.	Představení společnosti	59
3.1.1.	Strukturovaný popis firmy.....	59
3.1.2.	Krátký popis programu Funeral.....	60
3.2.	Analýza SLEPT	61
3.2.1.	Sociokulturní faktory.....	61
3.2.2.	Legislativní faktory	62
3.2.3.	Ekonomické faktory	62
3.2.4.	Politické faktory.....	63
3.2.5.	Technologické faktory.....	64
3.2.6.	Souhrn SLEPT analýzy vzhledem k tvorbě nového obchodního modelu.....	64
3.3.	Segmentace trhu.....	65
3.3.1.	Marketingová analýza odvětví pohřebnictví	65
3.3.2.	Závěr marketingové analýzy.....	69
3.4.	Analýza atraktivity odvětví.....	69
3.4.1.	Přehled a srovnání přímé konkurence	69
3.4.2.	Pět konkurenčních sil dle Portera	72
3.4.3.	Souhrn atraktivity odvětví a závěry pro obchodní model	74
3.5.	Analýza vnitřního prostředí a dostupných zdrojů.....	75

3.5.1.	Model 7S	75
3.5.2.	Audit zdrojů společnosti.....	78
3.6.	SWOT analýza.....	80
3.6.1.	Slabé stránky.....	81
3.6.2.	Silné stránky	82
3.6.3.	Hrozby	82
3.6.4.	Příležitosti.....	83
3.6.5.	SWOT matice a strategie pro obchodní model.....	84
4.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	86
4.1.	Stanovení cílů rozvoje obchodních aktivit vycházející z analytické části	86
4.1.1.	Vymezení cílového segmentu.....	87
4.2.	Stanovení marketingového mixu	87
4.2.1.	Prezentace produktu	88
4.2.2.	Cena.....	89
4.2.3.	Dostupnost	90
4.2.4.	Komunikace	90
4.2.5.	Lidé.....	90
4.2.6.	Procesy	91
4.2.7.	Fyzické prostředky	91
4.3.	Přehled nástrojů marketingového mixu.....	92
4.4.	Business Canvas model	93
4.4.1.	Zákaznický segment.....	93
4.4.2.	Hodnotové nabídky	94
4.4.3.	Kanály	95
4.4.4.	Vztahy se zákazníky.....	95
4.4.5.	Zdroje příjmů	96

4.4.6.	Klíčové zdroje.....	98
4.4.7.	Klíčové aktivity.....	98
4.4.8.	Klíčová partnerství	99
4.4.9.	Struktura nákladů	99
4.5.	Zjednodušený obchodní model.....	100
4.6.	Rámcový harmonogram aktivit.....	101
4.7.	Ekonomické zhodnocení	103
4.8.	Řízení rizik.....	105
ZÁVĚR.....		109
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		111
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....		115
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK		116
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ		117
SEZNAM PŘÍLOH		118

ÚVOD

Tato diplomová práce se bude věnovat malé a relativně mladé společnosti Adalo solutions s.r.o. zabývající se především vývojem softwaru na zakázku, tvorbě a správě webových prezentací, aplikací a dalším drobným projektům z oblasti informačních technologií. Hlavní ambicí této společnosti je však plně uvést v život svůj hlavní produkt – informační systém Funeral. Jedná se o úzce specializovaný informační systém pro pohřební ústavy, který společnost vyvíjela poslední dva roky, prakticky od svého vzniku.

Společnost by ráda uvedla na trh svůj vlastní produkt a změnila tak současný čistě zakázkově orientovaný obchodní model na novou strategii. Z tohoto důvodu bude nutné zhodnotit současný stav jak společnosti, tak i jejího prostředí a navrhnout obchodní model při kterém společnost již nebude pouze pomáhat naplňovat podnikatelské plány někoho jiného ale bude sama aktivně formovat svůj vlastní produkt na trhu. Tento přerod bude vyžadovat jisté zásahy do současného fungování a stylu vedení celé společnosti nebo alespoň její části podílející se na produktu Funeral.

K naplnění tohoto úmyslu mohou posloužit závěry z této diplomové práce. První část obsahuje teoretická východiska, především z oblasti strategie a tvorby obchodního modelu. Strategická analýza v části Analytický část obsahující analýzy obecného, oborového a vnitřního prostředí společnosti poskytne představu o strategické pozici společnosti a z toho vycházejících hrozeb a příležitostí. Doporučený obchodní model navržený v části Vlastní návrhy řešení nabídne možnost jak postupovat v rozvoji obchodních aktivit a poskytne ekonomické zhodnocení různých variant vývoje. Klíčové části shrnující hlavní výstupy práce se nacházejí v závěrečné části, jedná se o kapitoly Zjednodušený obchodní model podávající stručný obrázek o doporučeném obchodním modelu, Rámcový harmonogram aktivit, Ekonomické zhodnocení srovnávající jednotlivé varianty vývoje obchodního modelu a Řízení rizik popisující hlavní rizika rozvoje obchodních aktivit a doporučení pro jejich kontrolu.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY ZPRACOVÁNÍ

Tato kapitola se bude zabývat vymezením hlavního zkoumaného problému, který bude následně převeden do jednotlivých cílů práce. Poslední část obsahuje výčet metod včetně důvodu jejich výběru pro zpracování této práce.

1.1. Vymezení problému

Adalo Solutions s.r.o. je mladá společnost, která na trhu působí teprve od roku 2016. Společnost podniká na poli vývoje informačních systémů, tvorby webových prezentací a mobilních aplikací. Od svého vzniku má na svém kontě několik menších interních informačních systémů a desítek webových prezentací. Avšak myšlenka stojící u zrodu této společnosti byla vytvořit specifický informační systém pro pohřební ústavy. Tento produkt vyvíjí společnost již od svého vzniku spolu s jednou z největších pohřebních služeb v České republice. Díky této spolupráci systém obsahuje veškeré důležité právní normy a procesy běžně probíhající v tomto odvětví. Dosavadní činnost společnosti se však zaměřovala především na vývoj a testování.

Z tohoto důvodu společnost nemá vybudovaný téměř žádný obchodní model k zahájení prodeje svého vlastního produktu. Vzhledem ke skutečnosti, že vývoj probíhal pouze pro jednoho zákazníka, společnost nemá vytvořenou obecnou analýzu trhu a jeho potřeb. Chybí tedy jasná představa o vnějším a oborovém prostředí, a především na jakou cílovou skupinu zákazníků se zaměřit. Zároveň spol. Adalo nemá vyřešené vztahy se svými obchodními partnery, především jasně vymezenou spolupráci a podíl s hlavním investorem, bude proto nutné provést audit zdrojů a navrhnout obchodní model vyhovující všem stranám. Pro budoucnost takto malé společnosti téměř bez cizího kapitálu je proto nutné stabilizovat svoji situaci a najít funkční obchodní model pro svůj hlavní produkt. A to především reálnou analýzou vlastního stavu společnosti, průzkumem vnějšího prostředí, dokonalou znalostí cílové skupiny a z toho vycházejícím stanovením strategie cenové tvorby, zahájením prodeje a udržení produktu na trhu.

Výše uvedené kroky a z nich vycházející cíl bude předmětem této diplomové práce.

1.2. Cíle práce

Hlavním cílem této práce, jak již bylo zmíněno v předcházející podkapitole, bude vytvořit obchodní model k rozšíření obchodních aktivit a zahájení prodeje hlavního produktu společnosti. Díky splnění tohoto cíle by měla firma získat nové zákazníky a stabilizovat svoji situaci na trhu.

1.2.1. Dílčí cíle práce

- Provedení analýzy vnějšího prostředí a vnějších faktorů působících na dané odvětví.
- Zpracování průzkumu trhu a zmapování konkurence.

První dva cíle nám pomohou určit pozici společnosti na trhu vzhledem ke konkurenci a obecnému prostředí, především vliv právních norem a vývoje informačních technologií. Průzkum trhu nám dále pomůže určit cílové skupiny zákazníků.

- Analýza vnitřního prostředí společnosti.

Tato analýza nám pomůže určit, kde jsou silná místa samotné společnosti a na které aspekty se naopak zaměřit vzhledem k novému obchodnímu modelu.

- Sestavení analýzy silných a slabých stránek, SWOT analýza.

Tato analýza nám pomůže sumarizovat předešlé analýzy. Smyslem je pochopit, jak nám mohou silné a slabé stránky ovlivnit budoucí obchodní model a celou strategii společnosti.

- Sestavení obchodního modelu a jeho ekonomické zhodnocení.

Toto bude stěžejní cíl, který bude vycházet z předchozích analýz a bude zahrnovat nejdůležitější poznatky především z analýzy trhu a SWOT analýzy. Model by měl respektovat všechny hrozby, příležitosti a potřeby trhu vedoucí k udržitelné strategii.

- Analýza rizik modelu a návrhy na jeho začlenění do stávající společnosti.

Strategická analýza by nám měla poskytnout dostatek informací k představě o možných rizicích zavedení nového obchodního modelu do praxe a sestavení návrhů pro jeho nejúčinnější uplatnění.

1.3. Metody a postup zpracování

Jak již bylo popsáno výše, první stěžejní částí práce bude analýza jak samotné společnosti, tak jejího okolí, trhu i konkurence. Z těchto analýz bude vycházet navrhovaný obchodní model a jeho ekonomické zhodnocení. Samotná práce proto bude strukturována do tří částí. První část jsou Teoretická východiska práce, kde bude zkoumána odborná literatura, ze které vzejdou podklady pro zpracování dalších částí. Ve druhé části, Analýza současného stavu, budou provedeny analýzy vybrané společnosti, dle stanovených dílčích cílů. V poslední části, Vlastní návrhy řešení, bude představen navrhovaný obchodní model a návrhy na jeho začlenění do vybrané společnosti.

Pro zpracování analýzy vnějšího prostředí budou použity analýzy SLEPT, Porterův model pěti konkurenčních sil a segmentace trhu na základě marketingového průzkumu.

Slept analýza sleduje obecné okolí společnosti.

- S – společenské faktory
- L – legislativní faktory
- E – ekonomické faktory
- P – politické faktory
- T – technologické faktory

Segmentace trhu pomůže určit naši cílovou skupinu a na základě marketingových průzkumů odhalí co daný trh potřebuje anebo považuje za důležité vzhledem k našemu produktu.

Porterův model pěti konkurenčních sil je základním nástrojem k analýze konkurenčního prostředí. Pomocí něj bude zkoumáno odvětví jeho obchodní potenciál.

- Konkurence uvnitř odvětví.
- Hrozba nově vstupujících konkurentů.
- Hrozba substitutů.
- Vyjednávací síla odběratelů.

- Vyjednávací síla dodavatelů.

Výše zmíněné analýzy nám pomohou určit pozici společnosti na trhu vzhledem ke konkurenci a jejím potenciálním zákazníkům.

V rámci analýzy vnitřního prostředí bude použit McKinseyho model 7S a analýza stávajícího obchodního modelu a aktivit. Tyto analýzy nám prozradí, kde se nacházejí slabá místa nebo naopak příležitosti uvnitř firmy, na kterých je možné stavět nový obchodní model.

McKinseyho model 7S

- Strategie
- Struktura
- Systémy
- Styl
- Spolupracovníci
- Schopnosti
- Sdílené hodnoty

Pro úplnost bude dále proveden **audit zdrojů** organizace včetně stávajících obchodních i marketingových aktivit. Audit by se neměl omezit pouze na fyzické zdroje ale i na revizi současných obchodních partnerství a jejich využití při tvorbě obchodního modelu.

Po zpracování analýz vnějšího a vnitřního prostředí, bude provedena analýza slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí pro společnost, tzv. **SWOT analýza**. Všechna tato zkoumání nám pomohou vytvořit reálný obraz o stavu společnosti a odvětví, do kterého chce proniknout.

Ke zpracování návrhu obchodního modelu bude využita metoda **Business model Canvas** a zpracování **marketingového mixu 4P**, jež se zaměřuje na marketingový mix z pohledu zákazníka a rozšířeného marketingového mixu 7P. Tento přístup se soustřeďuje na řešení potřeb zákazníka, náklady vzniklé zákazníkovi, dostupnost řešení a komunikace, rozšířený mix 7P navíc přidává hledisko marketingu služeb.

Business Canvas model nabízí pohled na devět klíčových oblastí úspěšného obchodního plánu. **Při tvorbě budou využity znalosti ze všech předešlých analýz.** Ke každé oblasti uvádím nejdůležitější zdroj informací pro její kvalitní zpracování.

- Zákaznické segmenty – Informace z marketingového průzkumu.
- Poskytnutá hodnota – Závěry z tvorby marketingového mixu.
- Klíčové činnosti – Závěry ze SWOT analýzy.
- Klíčové zdroje – Audit zdrojů.
- Klíčová partnerství – Porterova analýza a audit zdrojů.
- Vztahy se zákazníky – Marketingový průzkum a závěry marketingového mixu.
- Distribuční kanály – Informace z Porterovy analýzy a auditu zdrojů.
- Zdroje příjmů – Segmentace trhu a strategie cenotvorby.
- Struktura nákladů – Audit zdrojů a McKinseyho model.

K hodnocení rizik stanoveného obchodního modelu bude použito klasických metod analýzy a posouzení rizik s ohledem na oblast řízení obchodních aktivit.

Na závěr bude provedeno ekonomické zhodnocení nových obchodních aktivit za pomoci modelu **čisté současné hodnoty (NPV)**. Tento přístup nám poskytne zhodnocení ekonomického výsledku v závislosti na riziku spojeného s jeho dosažením.

Tato práce se zabývá strategickou analýzou podniku a následným rozšířením obchodního modelu pro vybranou společnost, což svým obsahem zapadá do mého magisterského studia oboru Řízení a ekonomika podniku, který je zaměřen právě na řízení podniku jako celku i jeho jednotlivých funkcí. Veškeré metody použité v této práci od marketingových výzkumů, přes strategickou analýzu až po tvorbu samotného obchodního modelu byly obsahem zmíněného studia.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce se bude zabývat teoretickými východisky pro zpracování praktické části práce. Dle metod prezentovaných v kapitole Metody a postup zpracování, zde podrobně rozeberu metody strategické analýzy podniku zahrnující analýzy obecného prostředí, konkurenčního a vnitřního. Tyto analýzy bude následně shrnuty v analýze SWOT. Další teorie se budou zaměřovat především na přidanou hodnotu pro zákazníka a sestavení marketingového mixu, k těmto potřebám budou rozebrány metody marketingového mixu. Závěr této části se bude zabývat metodami sestavení business modelu za pomoci Business Canvas model metod. Ke kompletnímu návrhu nového obchodního modelu bude doplněna teorie zabývající se analýzou rizik a dále metody ekonomického zhodnocení návrhu.

Na základě cílů práce a teoretických východisek popsanych v této kapitole bude následně sepsána analýza současného stavu a vlastní návrhy řešení pro samotné rozšíření obchodních aktivit a sestavení business modelu pro vybraný podnik.

2.1. Podstata strategie a udržitelnost obchodního modelu

„V roce 1996 byl Ingvar Kamprad svědkem toho, jak se firma IKEA, kterou založil ve Švédsku v roce 1949, proměnila ze společnosti zasílající nábytek poštou na maloobchodní říši bytového vybavení s více než 120 pobočkami v 26 zemích. Maloobchodní komentátoři a analytici viděli v této firmě klasický příklad úspěchu založeného na zaměření na zákazníky, jasné dlouhodobé strategii a obratnosti při implementaci této strategie.“
(Johnson a Scholes, 2000, s. 3)

Strategie, kterou zvolila IKEA k uspokojování potřeb zákazníků a vývoji obchodních záležitostí se po léta výrazně neměnil. Avšak změny, které nastaly výrazně měnily směřování obchodu. Byla to hlavně jasné stanovená strategie a strategický vývoj, který této společnosti zajistil pozici, kterou má dnes. Strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobý směr organizace a pokouší se dosáhnout pro organizaci nějakou dlouhodobou výhodu, například na poli konkurenční soutěže. Otázky rozsahu aktivit a jejich dopadu jsou těmi nejzákladnějšími při rozhodování o řízení organizace, protože stanovují hranice čili jakou organizaci chceme mít a čím se má podle nás zabývat (Johnson a Scholes, 2000, s. 3-10).

Strategii lze pojímat i jako přizpůsobení aktivit organizace určitému prostředí, daným zdrojům a kvalitací organizace a jejich rozšiřováním za účelem tvorby příležitostí. Což neznamena pouze kontrolu, zda máme k dispozici zdroje, ale jejich správná identifikace k tvorbě nových příležitostí na trhu. Je třeba uvažovat nejen ve smyslu rozsahu, ale do mezí rozsahu, kam až mohou být zdroje rozšířeny a kontrolovány k rozvinutí strategie pro budoucnost. To tedy většinou ovlivňuje operativní řízení a rozhodování. Vztah mezi celkovou strategií a operačními aspekty je důležitý jak z pohledu dosahování vize společnosti skrze krátkodobé cíle, tak i z pohledu tvorby opravdového strategického zvýhodnění, které se tvoří právě na operativní úrovni organizace. Ikea dosáhla úspěchu nejen proto, že měla dobře propracovanou strategickou koncepci, ale také způsoby její implementace do praxe, tedy jak dosáhnout této strategie. Tutu úspěšnou kombinaci můžeme nazývat jako strategickou architekturu ve smyslu logistiky nákupu a služeb, plánování obchodu, vztahy s dodavateli a zákazníky a tak dále (Johnson a Scholes, 2000, s. 3-10).

Strategie bude dále výrazně ovlivněna prostředím jak uvnitř, tak i vně organizace ale především těmi, jež na ni mají největší vliv a drží v rukou moc ji ovlivňovat. Strategie může být chápána jako odraz vlivu nejen nejvyšších manažerů, ale všech zainteresovaných stran, jako jsou investoři, finanční instituce, pracovníci na různých úrovních, kupující, dodavatelé i obecné vnější prostředí. Zásadní změny spojené se strategickým rozhodováním s sebou přinášejí mnohá úskalí, například v podobě nalezení shody s ostatními manažery, kteří mohou mít bezpochyby jiné názory a zájmy. Nicméně největší výzvou je samotné naplánování změn skrze zájmy všech stran a jejich smysluplná implementace do společnosti (Johnson a Scholes, 2000, s. 3-10).

„Strategie je kombinací směřování a dosahu působnosti organizace během dlouhé doby: tím je dosaženo zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem splnění potřeb trhu a očekávání investorů.“ (Johnson a Scholes, 2000, s. 10)

2.1.1. Podstata strategické analýzy

Jedná se o pochopení problému funkce strategie v organizaci. K jakým změnám dochází v prostředí a jak tyto změny ovlivňují organizaci a její aktivity, jaké jsou zdroje a kvalifikace, jaké jsou aspirace lidí a skupin spojených s organizací a jak tyto skupiny

ovlivňují budoucí vývoj organizace. Účelem analýzy je formulovat klíčové vlivy na současný a budoucí stav z hlediska prostředí a kvalifikací organizace (Johnson a Scholes, 2000, s. 17-18).

Organizace operuje v komplexním prostředí spolu s dalšími podnikatelskými subjekty a ti všichni existují v kontextu komerčním, politickém, ekonomickém, technologickém, kulturním a sociálním. Rychlost, a především množství změn v tomto prostředí je v dnešní době natolik velká, že i když je snaha důkladné analýzy všech vlivů na místě, nemusí být možné identifikovat a analyzovat jeden každý vliv zvlášť a bude nutné vytvořit náhled na jednotlivé oblasti vlivů přizpůsobený potřebám organizace. Kromě vnějšího prostředí se musí organizace vypořádat i s vlivy uvnitř. Zdroje a kvalifikace utvářejí její strategickou kapacitu a správná identifikace klíčových kompetencí a jejich vhodná kombinace dává organizaci zvýhodnění jež může být obtížné napodobit konkurencí. Zdroje a kvalifikace je tedy nutné rozvíjet a kombinovat tak aby tvořili nové příležitosti. V neposlední řadě očekávání různých investorů ovlivňují záměr a pochopení proč daná organizace využívá určitou strategii. K tomu se přidají ještě kulturní vlivy z vnějšku i vnitřku organizace a dohromady to dá vzniknout otázkám co organizace dělá a proč. A tyto otázky je nutné správně analyzovat (Johnson a Scholes, 2000, s. 17-18).

Společné uvážení všech výše uvedených oblastí a hodnot dává základ pro strategickou analýzu. Ta by se ale neměla omezit pouze na současný stav, ale brát v potaz také budoucnost. Je současný stav organizace schopný se vypořádat s budoucími změnami? A pokud ne, tak proč? I to jsou otázky, na které by se mělo myslet při vypracování strategické analýzy (Johnson a Scholes, 2000, s. 17-18).

2.1.2. Strategie malého podniku

Malé podniky operují převážně na malém trhu s omezeným počtem produktů nebo rozsahem služeb. Jejich strategické rozhodování a zkoumání prostředí většinou leží na bedrech zakladatelů nebo nejzkušenějších manažerů, a ne na specializovaných odděleních zabývajících se objektivní analýzou. Je také pravděpodobné, že pokud se firma v pozici malého podniku nespécializuje na určitou část trhu bude čelit významným konkurenčním vlivům. Otázky volby vhodné strategie budou tedy zvláště důležité pro malé podniky. Zděděné vlivy zakladatelů na výběr produktů, trhu a omezené schopnosti shromáždit

kapitál významně formují omezení strategických možností takové organizace (Johnson a Scholes, 2000, s. 25).

2.1.3. Udržitelný obchodní model

Johnson a Scholes (2000) zdůraznili několik významných zásad při tvorbě strategie a z ní vycházejícího obchodního modelu. Strategická rozhodnutí musí vést k získání dlouhodobého zvýhodnění na trhu, a ne pouze ke krátkodobým ziskům. U tohoto aspektu je klíčový vztah mezi operativním řízením a dlouhodobou strategií, který se významně podílí na tvorbě strategického zvýhodnění. Společnost by měla přizpůsobovat svoje aktivity vzhledem k danému prostředí, zdrojům a svým kvalifikacím. Především u malého podniku je důležité zvolit správnou obchodní taktiku, jinak bude vystaven silným konkurenčním tlakům. Dále musí dobře znát svoje zákazníky, konkurenty i další zainteresované strany. A v neposlední řadě plán změn a zavedení nové strategie a obchodních aktivit do stávajícího podniku je důležitým krokem, který není dobré podceňovat. Jedině kvalitní implantace změn může vést k dlouhodobě udržitelnému obchodnímu modelu.

2.2. Strategická analýza

Strategická analýza se zabývá prostředím organizace z hlediska makro vlivu a specifických sil ovlivňujících konkurenci. Cílem je najít v tom určitý smysl a porozumět klíčovým proměnným ovlivňujícím výkon organizace a jaké má postavení z hlediska těchto vlivů (Johnson a Scholes, 2000, s. 83).

2.2.1. Analýza SLEPT

Tato analýza zkoumá rozdílný dopad externích vlivů na organizaci, jak z hlediska historického, tak i z hledisek budoucích dopadů. Tento přístup je základem identifikace klíčových hnacích sil. Snaží se odpovídat na otázky do jaké míry tyto vlivy působí na organizaci a jakým způsobem (Johnson a Scholes, 2000, s. 87).

Analýza je rozdělena do několika hledisek zkoumání:

- **Sociokulturní faktory:** Toto hledisko zkoumá například populační demografii, rozdělení příjmů, sociální mobilitu, změny životního stylu, konzumní styl, úroveň vzdělání.

- **Legislativní faktory:** Zde jsou rozebrány různé zákony a legislativní nařízení ovlivňující organizace. Může jít například o zákony řešící zaměstnanecké vztahy, daňová politika, zákony o ochraně životního prostředí a podobně.
- **Ekonomické faktory:** Zde se řeší především vlivy v lokální i globální ekonomice. To znamená například obchodní cykly, úrokové míry, zásoba peněz, inflace, nezaměstnanost, míra zahraničního obchodu, dostupné zdroje a podobně.
- **Politické faktory:** V této části hledáme vlivy stran stability vlády, regionální a komunální politiky, nebo například směřování Evropské unie její dopady při implementaci do národní politiky.
- **Technologické faktory:** Tato část analýzy nám podává pohled na technologický vývoj a jaký způsobem na nás působí nebo může působit. Například analýza nových trendů a objevů, které mohou ovlivňovat prostředí ve kterém podnikáme. Hledisko míry zastarávání technologií, rychlost přenosu technologie nebo i rozbor investic vlád do výzkumu a vývoje (Johnson a Scholes, 2000, s. 90).

2.2.2. Segmentace trhu

Segmentace trhu je založena na podobnostech a rozdílnostech mezi zákazníky a uživateli produktů a služeb. Je důležité si uvědomit, že všichni nejsou stejní, jednotlivé skupiny zákazníků i jednotliví zákazníci mají svá specifika, charakteristiky a jiné potřeby. Nejúčinnější bude uvažovat o trhu rozděleném do segmentů a identifikovat, ve kterém segmentu působí, které organizace. Při této analýze musíme uvážit následující zásady. Je nutné promyslet podle jakého schématu trh rozdělíme, tabulka Kritéria segmentace trhu prezentuje některá **kritéria pro segmentaci trhu**. Dále je nutné stanovit **míru atraktivity různých částí trhu**. V tomto nám může pomoci analýza pěti konkurenčních sil. Organizace také musí uvážit **relativní podíl na trhu**, existuje vztah mezi tržní silou a výkonem komerční organizace. Tento vztah nevzniká pouze díky zisku z velikosti, ale také díky dalším efektům (Johnson a Scholes, 2000, s. 115-118).

Organizace, která získala zkušenosti specializací by měla tvořit vztahy, které je nesnadné pro konkurenty přetrhat. Z prezentovaného v kapitole Stávající konkurence vychází, že je také užitečné rozlišovat rostoucí části trhu od vyspělých oblastí s malou úrovní růstu, na kterých bude těžší se prosadit. Klíčovou skutečností je, že organizace nejspíše dosáhne zvýhodnění na trhu především díky vlastní **vnitřní kvalitaci**, proto může být vhodné

identifikovat ty části trhu, které těmto kvalifikacím vyhovují. Výhodné také může být **soustředit se na užší pole** než přistupovat k trhu na širší úrovni, jedná se o problém zaostření (Johnson a Scholes, 2000, s. 115-118).

Tab. 1: Kritéria segmentace trhu

(Johnson a Scholes, 2000, s. 116)

Typ faktoru	Spotřebitelský trh	Průmyslový/organizační trh
Charakteristika lidí/organizací	Věk, pohlaví, rasa, příjem, velikost rodiny, fáze životního cyklu, místo, životní styl	Průmysl, místo, velikost, technologie, rentabilita, management
Nákup/použití	Velikost nákupu, loajalita ke značce, účel využití, kupní chování, důležitost nákupu, výběrová kritéria	Aplikace, důležitost nákupu, objem, frekvence nákupu, kupní procedura, výběrová kritéria, distribuční kanál
Uživatelské potřeby a preference charakteristik produktu	Podobnost produktů, cenové výhody, značkové zvýhodnění, žádané vlastnosti, kvalita	Požadavky na výkon, asistence dodavatelů, značkové zvýhodnění, žádané vlastnosti, kvalita, požadavky na služby

Bowman a Faulkner navrhuji několik kroků, díky kterým je možno dosáhnout strategie založené na hodnotách, kterým zákazníci přisuzují nejvyšší priority. Prvním krokem je identifikace relevantních oblastí trhu, kde je možné zákazníky i konkurenty jasně identifikovat. Druhým krokem je zjištění, kterému produktu nebo charakteristice přikládají zákazníci nejvyšší hodnotu. V tom nám může pomoci například průzkum trhu. Třetím krokem je vyhodnocení důležitosti těchto hodnot pro zákazníka. Z těchto analýz poté můžeme profilovat zákazníky i postavení konkurentů (Faulkner a Bowman, 1995, s. 11-21).

2.2.2.1. Marketingový výzkum a jeho typy

Podstatou marketingových výzkumů je poznání trhu. Jedná se především o identifikaci příležitostí, shromažďování informací, jejich analýza a kvalitní vyhodnocování. Dle jednotlivých autorů i směrů se marketingové výzkumy dělí do mnoha skupin, pro naše

potřeby budou popsány kvalitativní a kvantitativní výzkumy a z hlediska účelu deskriptivní výzkum (Mulačová a Mulač, 2013, s. 265-266).

Kvalitativní výzkum se snaží o hlubší poznání trhu a potřeb zákazníků. Účelem je zjistit motivy respondentů a vytvořit celkový obrázek zkoumaného problému. Jedná se především o hloubkové rozhovory, focus group a podobně. Jelikož je výzkum prováděn s menším počtem respondentů je omezen právě v oblasti reprezentativnosti vzorku (Mulačová a Mulač, 2013, s. 266-267).

Kvantitativní výzkum je na rozdíl od kvalitativního aplikován na větší vzorek a zaměřuje svoje zkoumání skrze numerické měření a analytické přístupy (Mulačová a Mulač, 2013, s. 266-267). Tyto výzkumy využívají technik pozorování, experiment, dotazníkové šetření a podobně (Foret, 2008).

Deskriptivní jsou označovány jako výzkumy, které se zaměřují na odhad různých veličin. Tento průzkum může být zaměřen na popis struktury nebo velikosti trhu, typické chování zákazníků a podobně (Kent, 1993). Jedná se třeba i o zjištění velikosti trhu, demografické charakteristiky, definování profilu zákazníka nebo popis konkurence. Není v něm řešen problém příčin a následků a běžně se používá například k segmentaci cílového trhu (Mulačová a Mulač, 2013, s. 266-267).

V praxi se často marketingové výzkumy podřizují nástrojům marketingového mixu, zejména **rozhodnutí o ceně**. Cena musí být vždy stanovena s ohledem na náklady, konkurenci a vnímání zákazníka. Právě poslední zmíněný fakt hraje velkou roli u marketingových výzkumů. Další často používaný rozměr výzkumů je **stanovení velikosti trhu**. Není však žádoucí se omezovat pouze na geografickou či početní velikost, ale především na počet subjektů ochotných koupit produkt nebo službu (Kozel, 2006).

2.2.2.2. Metody sběru dat a proces marketingového výzkumu

K dosažení požadovaných cílů je nutné vybrat vhodnou metodu výzkumu a dodržet určité na sebe navazující kroky, které je nutné provést pro nalezení odpovědí, které výzkum hledá (Mulačová a Mulač, 2013, s. 272, 279).

- **Sběr dat**

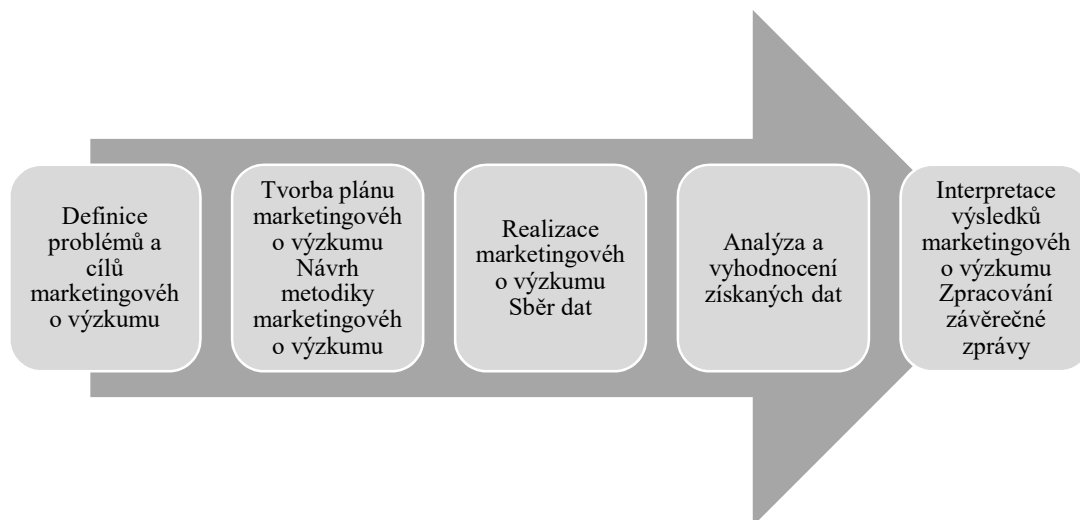
Existují tři základní metody sběru dat, **pozorování, experiment a dotazování**. První zmíněná metoda je považována za velmi náročnou, zejména s ohledem na pozorovatele a jeho schopnosti. Jedná se o přímé **pozorování** daného subjektu bez jakéhokoliv zásahu pozorovatelem. Touto metodou však můžeme získat informace, které nelze získat žádnou jinou metodou nebo nám je subjekt neumí nebo nechce sdělit (Mulačová a Mulač, 2013, s. 272-273).

Experiment je jednou z nejkompexnějších metod sběru. V praxi se rozlišují dva základní typy, terénní experiment (v přirozených podmínkách) a laboratorní experiment (uměle vytvořené podmínky). Jednou z variant laboratorních testů je zkoumání grafického vnímání reklamy, reklamních spotů a sdělení, zapamatovatelnost reklamy. Pro tyto testy jsou využívány různé nástroje, například sledování pohybu očí (Mulačová a Mulač, 2013, s. 274).

Jednou z nejrozšířenějších metod je **dotazování**, jež je založeno na pokládání otázek respondentům. Do nástrojů dotazování patří písemné dotazování bez kontaktu s výzkumníkem, telefonické, které je relativně levné ale má vyšší nároky na schopnosti tazatelů, osobní dotazování, díky kterému je možné využít různých pomocných nástrojů (grafy, obrázky, ...) ale hrozí tu riziko ovlivnění tazatelem a elektronické které je v posledních době jedním z nejoblíbenějších zejména pro svoji variabilitu, rychlost a cenu (Mulačová a Mulač, 2013, s. 274-277).

- **Proces výzkumu**

Při samotném marketingové výzkumu je dobré se držet několika kroků podobných jako při projektovém řízení. Dle Kotlera je první fází důležité definovat problém a cíle výzkumu. V další fázi je třeba zvolit vhodnou metodu a vytvořit plán sběru dat. Následuje samotná realizace výzkumu. V poslední fázi je nutné analyzovat získaná data a interpretovat je, nejlépe vytvořit závěrečnou zprávu (Kotler a Keller, 2007).

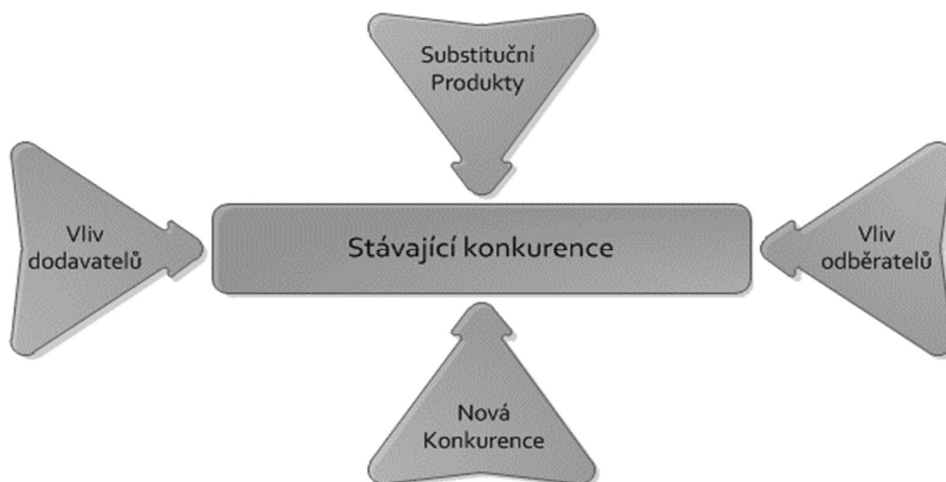


Obrázek 1: Fáze marketingového výzkumu

(Kotler a Keller, 2007)

2.2.3. Analýza pěti konkurenčních sil podle Portera

Jak bylo zmíněno v kapitole Podstata strategie, součástí analýz by mělo být i hledání základů pro zvýhodnění. V podnikání to může být výhoda oproti konkurentům ve veřejném sektoru zase výhoda z hlediska získávání zdrojů. Tato analýza by měla odpovídat na potřeby identifikace faktorů, které ovlivňují schopnosti organizace využívat takové příležitosti. Porter navrhl model „pěti sil“ jako přístup ke zkoumání konkurenčního prostředí, a také ke zjištění sil, které ovlivňují stupeň konkurence (Johnson a Scholes, 2000). Těchto pět sil bude rozebráno v následujících podkapitolách.



Obrázek 2: Analýza pěti sil

(Johnson a Scholes, 2000)

2.2.3.1. Nová konkurence (Ohrožení vstupů)

Ohrožení z hlediska vstupu nové konkurence bude záležet na bariérách vstupu do odvětví. Může se jednat například o **úspory z rozsahu**, které mohou být v některých odvětvích extrémně důležité. Dále **kapitálové požadavky na vstup do odvětví**. Například oblast chemického průmyslu bude daleko finančně náročnější na zahájení podnikání než oblast vývoje informačních systémů. Podniky v některých částech světa nebo zemích mohou být zvýhodněny oproti vstupu nových organizací vytvořeným **přístupem k distribučním kanálům**. Extrémně velkou bariérou pro konkurenci může být již zavedený dodavatel na trhu. **Brzký vstup na trh a tím získané zkušenosti mohou cenově zvýhodnit stávající organizaci** nebo organizace a poskytnout jim zvýhodnění skrze dobré vztahy s klíčovými dodavateli a odběrateli, znalosti specifik trhu a podobně. Konkurenti také musí počítat s **protiopatřeními současných organizací** proti jejich vstupu na trh. I **legislativní a politické akce** mohou působit jako bariéry vstupu, například v podobě patentové ochrany, regulace až k přímé akci státní správy. V neposlední řadě **strategie diferenciac**e poskytuje zabezpečení produktu nebo služby, kterou zákazník považuje za odlišnou a přisuzuje jí vyšší hodnotu než službám a produktům konkurence. Ovšem organizace, které jsou schopny vysoké diferenciac si tímto mohou sami stavět překážky pro vstup na trh. „*Například společnost Marks and Spencer měla na britském trhu pověst spolehlivosti a kvality, podložené kvalitním výcvikem personálu, specifikací produktů a kontrolou kvality na dodavatelské úrovni a vysokými hodnotami společnosti, které podporovaly image kvality.*“ Bariéry se liší dle odvětví, produktu nebo trhu, takže je důležité určit, které bariéry vůbec existují, jak jsou důležité pro naše odvětví a celkové postavení organizace v tomto kontextu čili pokouší se organizace o vstup nebo zabránění vstupu další konkurence (Johnson a Scholes, 2000, s. 101-102).

2.2.3.2. Vliv odběratelů

Síla vlivu odběratelů bude vysoká například pokud existuje koncentrace odběratelů to znamená jeden nebo několik velkých odběratelů dominuje celému trhu. Dalšími faktory zvyšujícími sílu odběratelů jsou možnosti alternativních dodávek, náklady na změnu dodavatele jsou nízké nebo náklady na materiál a komponenty tvoří vysoký podíl celkových nákladů což nutí odběratele srovnávat ceny a hledat nejlepší nabídky a tím pádem tlačit na dodavatele (Johnson a Scholes, 2000, s. 102-104).

2.2.3.3. Vliv dodavatelů

Vliv bude vysoký, pokud náklady na změnu dodavatele budou také vysoké. Například ve specifických výrobních procesech jako je letecký nebo kosmický průmysl, které jsou závislé na speciálních druhích dodávek bude síla dodavatelů vysoká. Neopomenutelným faktorem může být i silná obchodní značka dodavatele, která může vést k vysokým nákladům na změnu dodavatele. Tato situace může nastávat u některých druhů spotřebního zboží, kdy prodejce nemusí být schopen fungovat bez určité značky. V neposlední řadě může dodavatelských vliv zvyšovat i roztržštěnost odběratelů, jejich vyjednávací síla bude v tomto případě nízká (Johnson a Scholes, 2000, s. 104).

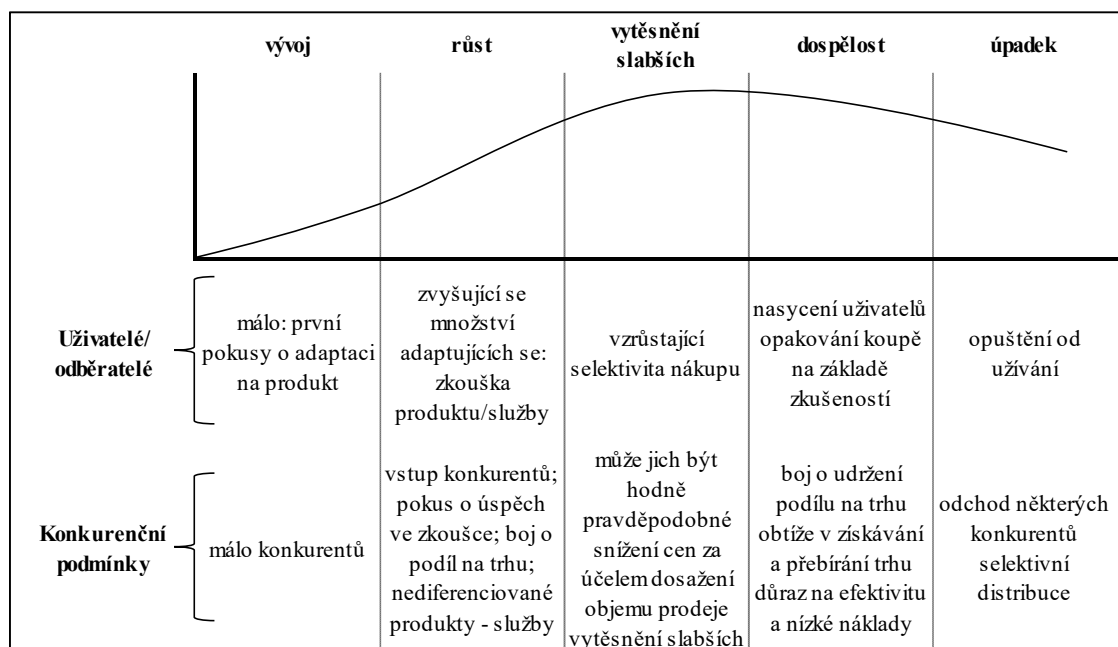
2.2.3.4. Substituční produkty (ohrožení substitucí)

Nejzákladnějším druhem ohrožení substitucí je **produkt místo produktu**. Příklad fax namísto poštovních služeb a poté e-mail namísto faxu. Dále **substituce potřebného** zdokonalením stávajícího produktu nebo služby. Příkladem může být kvalitnější odlévání komponent, které způsobí menší poptávku po obráběcích strojích a nástrojích. Běžným příkladem zvláště u spotřebního zboží je **obecná substituce**, která nastává v okamžiku, kdy produkty nebo služby soutěží o poptávku. Jednotliví prodejci mezi sebou konkurují například o dostupné výdaje domácností. Jedním z příkladů substituce může být i **vyloučení**, například u tabákového průmyslu. Dostupnost náhražek může tvořit strop pro produkty na určitém trhu. Proto je důležité se při analýze zabývat otázkami, zda substituty vytváří nebo nevytváří hrozbu pro organizaci a její produkty a služby, jak vysoké jsou náklady na změnu produktu pro zákazníky a do jaké míry může být toto riziko sníženo prostřednictvím změny strategie, inovacemi, zvýhodněním pro potřeby zákazníka (Johnson a Scholes, 2000, s. 105).

2.2.3.5. Stávající konkurence

Hlavními otázkami této části analýzy jsou jaký je současný stav konkurence, na čem je založena a bude se časem zvyšovat nebo snižovat její intenzita? Na tyto otázky by si měla organizace umět odpovědět a na základě toho zhodnotit do jaké míry je možné tento konkurenční proces ovlivňovat. Vyšší rivalita bude pravděpodobně docházet na trzích, kde jsou konkurenti přibližně stejné velikosti, zde vzniká nebezpečí soutěže při získávání kontroly nad trhem. Naopak nejstabilnější jsou trhy s jednou dominantní organizací. **Míra růstu trhu** může soupeření také výrazně ovlivnit. Kupříkladu v situacích, kdy roste

trh může organizace předpokládat dosažení vlastního růstu skrze růstu celého trhu, naopak v případě, že je trh „dospělý“, znamená vlastní růst odebrání podílu ostatním konkurentům. Obrázek Model životního cyklu ilustruje podmínky v různých fázích životního cyklu trhu (Johnson a Scholes, 2000, s. 106).



Obrázek 3: Model životního cyklu

(Johnson a Scholes, 2000, s. 107)

V dnešní době je stále vzrůstající **vliv globálních zákazníků**, o jejichž získání konkurenti svádějí souboj. Vysoké fixní náklady v průmyslu mohou dále ústit v cenovou válku a obchody s velmi nízkou marží za účelem dosažení určitého obrátu. Nezapomenutelným faktorem je i **diferenciace** produktů a služeb, zvláště pokud jsou náklady na změnu dodavatele nízké, nezbyvá toho moc co by zákazníky odrazovalo od přechodu ke konkurenci. V neposlední řadě v odvětvích, kde existují vysoké únikové bariéry, bude pravděpodobná přetrvávající intenzita konkurence. Tyto bariéry mohou v podobě nepřenositelných investic do fixních majetkových nákladů (Johnson a Scholes, 2000, s. 106-107).

Analýza pěti konkurenčních sil by nám měla odpovědět na tyto klíčové otázky:

- Které jsou klíčové síly působící v konkurenčním prostředí?

- Jsou zde přítomny globální síly identifikované v analýze SLEPT pohánějící konkurenci?
- Je pravděpodobné, že se tyto síly změní, a pokud ano, tak jak?
- Jak si stojí jednotlivý konkurenti ve vztahu k těmto konkurenčním silám? Konkurenční uspořádání a konkurenční postavení.
- Co může být učiněno pro ovlivnění konkurenčních sil?
- Jsou některá odvětví nebo oblasti odvětví atraktivnější než jiná (Johnson a Scholes, 2000, s. 111-112)?

2.3. Vnitřní prostředí (způsobilost organizace k využití tržních příležitostí)

Analýza způsobilosti organizace vychází ze zcela očividné potřeby identifikace, zda zdroje a kvalifikace odpovídají danému prostředí a také z hlediska existujících hrozeb a možností. Tato analýza je závislá na třech základních otázkách (faktorech), jsou dostupné zdroje, má organizace potřebné kvalifikace a jsou tyto podmínky v rovnováze. Způsobilost organizace může být určujícím prvkem strategického vývoje prostřednictvím rozšiřování stávajících unikátních kvalifikací a zdrojů a z nich vzniknuvších nových možností. **Toto vnitřní rozpínání by mělo být nejlépe prováděno takovým způsobem, který budou ostatní konkurenti jen těžko napodobovat** (Johnson a Scholes, 2000, s. 127-128). K analýze vnitřního prostředí bude využito auditu zdrojů a McKinseyho modelu 7S.

2.3.1. McKinseyho model 7S

Model 7S je rámec pro analýzu vnitřního prostředí organizace a její efektivity. Je rozdělen do 7 klíčových prvků, které tvoří úspěšnou organizaci. Jedná se o oblasti strategie, struktury, systémů, sdílených hodnot, stylu, zaměstnanců a dovednosti. První tři oblasti tvoří tvrdé elementy, které jsou jednodušší na identifikaci a správu, ostatní čtyři jsou považovány za měkké elementy. Na druhou stranu, měkké oblasti jsou základem organizace a s větší pravděpodobností budou tvořit trvalé zvýhodnění na trhu (Rais a Doskočil, 2007, s. 11-26)

Vnitřní vztahy skrze všechny úrovně jsou hluboce závislé na komunikaci v jednotlivých sektorech. Spousta informací není předávána korektním způsobem a zaměstnanci mají

tendenci se uchýlovat k neformální komunikaci. Problémy se tímto způsobem množí a ohrožují celou organizaci. Podle studie Role McKinseyho 7S rámce při dosahování dokonalosti organizace je právě vnitřní komunikace jedním z nejdůležitějších determinantů dobrých mezilidských vztahů v rámci společnosti (Singh, 2013). Obecná charakteristika modelu 7S bude dále doplněna o některé relevantní poznatky z této studie.

2.3.1.1. Strategie firmy

Je charakterizována dlouhodobou orientací organizace ke směřování k jednomu nebo více cílům, jak již bylo zmíněno výše, jedním ze základních cílů by mělo být dosažení určité konkurenční výhody (obvykle lepším využitím vnitřních zdrojů). Získání této výhody by dále mělo vést k uspokojení trhu a očekávání zájmových skupin, tj. vlastníků, managementu, pracovníků, obchodních partnerů a dalších. V rámci analýzy nejde pouze o písemný výčet vlastních cílů strategie, ale také o zhodnocení naplňování těchto cílů v duchu organizační strategie. Při posouzení strategie budeme vycházet z Porterova přístupu, kde dochází ke členění na základě myšlenky, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a organizace si musí vybrat typ konkurenční výhody, kterou bude preferovat a rozvíjet. Dle tohoto předpokladu existují čtyři scénáře strategií (Rais a Doskočil, 2007, s. 13-14).

- Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech.
- Strategie diferenciacie.
- Strategie soustředění pozornosti na náklady.
- Strategie soustředění pozornosti na diferenciaci (Rais a Doskočil, 2007, s. 14).

Vůdčí postavení v nákladech nebo strategie diferenciacie je specifická v tom, že se soustředí na celé odvětví. Poslední dvě tzv. „fokus“ strategie jsou typické tím, že se organizace soustředí pouze na získání výhody v některém úzkém segmentu daného odvětví (Rais a Doskočil, 2007, s. 14-15).

2.3.1.2. Struktury

Základním úkolem struktur (chápejme organizačních) je optimální rozdělování úkolů, kompetencí a pravomocí uvnitř organizace. Patří mezi ně zejména:

- Liniová struktura – typické rychlé rozhodování, je jednoznačně vymezena nadřízenost a podřízenost, umožňuje snadné centralizování pravomocí.

- Funkcionální struktura – jeden vedoucí je nahrazen několika specializovanými vedoucími, jasně definovaná odpovědnost, způsob koordinace jednotlivých aktivit závisí na míře priorit vykonavatele úkolu, každý podřízený má současně několik nadřízených, rozmělnění odpovědností.
- Divizionální struktura – tvorba divizí, které jsou rozděleny podle druhu výroby, geografické umístění nebo typu zákazníka. Odborné činnosti jsou rozděleny do jednotlivých divizí, což umožňuje pružné a operativní jednání v rámci samotné divize, především v rámci její vlastní výroby nebo zprostředkování.
- Maticové struktury – spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Mezi výhody patří přímý kontakt s vedoucím, zvýšená motivace manažerů, zdůraznění skupinové práce, schopnost pružně reagovat na podněty zvenčí. Jedna z hlavních nevýhod je neurčitost nadřízenosti, což způsobuje konflikty mezi vedoucími v horizontální a vertikální linii. Dále pak ještě nejasná odpovědnost za náklady a zisky (Rais a Doskočil, 2007, s. 15-19).

Většina organizací používá především formální komunikační kanály, to ale vede k tzv. „udušení“ důležitých informací a následné nekontrolované neformální komunikaci mezi spolupracovníky. Organizační struktura by měla být navržena tak, aby se informace předávaly kontrolovaně (Singh, 2013).

Rais dává pro organizační struktury jednoduchá doporučení.

„Nejlepší organizační uspořádání je to, které nejlépe vyhovuje dané situaci ve firmě. A čím je organizační struktura jednodušší, tím méně se toho může pokazit.“ (Rais a Doskočil, 2007, s. 19)

2.3.1.3. Systémy

Pod touto oblastí rozumíme všechny informační procesy, které v organizaci probíhají. Jedná se dnes již o systémy podpory na všech úrovních managementu od pouhého zpracování tvrdých dat až po řízení vztahů se zákazníky a dodavateli (Rais a Doskočil, 2007, s. 20). U těchto systémů je důležité zvážit, jak efektivně zabezpečují tok informací (Singh, 2013).

2.3.1.4. Styl řízení

Klasickou typologií stylů vedení je členění na autokratický, demokratický a liberální. **Autokratický styl** vylučuje zapojení ostatních pracovníků na řízení organizace. Vedoucí pouze získává informace od podřízených pro kvalifikované rozhodnutí, a ti nemají jinou možnost, jak ovlivnit rozhodování. **Demokratický styl** je spojen s vyšší mírou zapojení podřízených do vedení. Vedoucí deleguje značnou část svých pravomocí, avšak ponechává si svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. **Styl liberální** ponechává značnou volnost při rozhodování a rozdělování úkolů na podřízených. Komunikace je převážně mezi členy skupiny. Nevýhodou může být umrznutí na mrtvém bodě v době, kdy je nějakého vedení třeba (Rais a Doskočil, 2007, s. 20).

Vedení by ovšem mělo být vždy zodpovědné za podporu otevřené komunikace při jakémkoliv stylu. A to nejenom pro budování zdravé firemní kultury, ale především pro předávání přesných informací pro kvalitní rozhodování, protože podpora otevřené komunikace působí proti zkreslování skutečností v organizaci (Singh, 2013).

2.3.1.5. Spolupracovníci

„John Rockefeller prohlásil: „Schopnost řídit lidi je zboží, které se dá koupit jako cukr a káva a já jsem ochoten za ni zaplatit více než za cokoli jiného.“ Čím více pokročíte na cestě k úspěchu, tím jasněji si uvědomíte, že podstatné nejsou finanční prostředky, myšlenky nebo nadšení, ale lidé.“ (Rais a Doskočil, 2007, s. 21).

Jednou ze základních dovedností každého manažera by mělo být umění vhodně jednat se spolupracovníky. Spolupracovníci jsou však také jedním z hlavních provozních rizik, proto by měla být věnována velká pozornost i jejich motivaci. Spolu s dobrou komunikací a motivací by měl management vytvářet u pracovníků pocit sounáležitosti ke kolektivu a rozvíjet loajalitu. Z pohledu vedení se jedná o dlouhodobý proces cílené tvorby firemní kultury, budování image a atraktivnosti organizace pro kvalitní spolupracovníky (Rais a Doskočil, 2007, s. 21-22). Vnitropodniková kultura by měla být flexibilní a reagovat na individuální potřeby. Komplexní i kolektivní problémy by měly být sledovány, hodnoceny a řešeny adekvátní reakcí. Vedení dokonce může uspořádat meetingy a zapojit spolupracovníky, aby sdíleli dobré i špatné zkušenosti z firemního prostředí a pomáhali vytvářet způsoby, jak je řešit (Singh, 2013).

2.3.1.6. Sdílené hodnoty (firemní kultura)

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů, mýtů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ (Rais a Doskočil, 2007, s. 23).

Kultura charakterizuje vnitřní atmosféru organizace, tedy nějakou soustavu sdílených hodnot a názorů, které vytvářejí pozitivní normy chování ve firmě (Rais a Doskočil, 2007, s. 23). Organizace se slabými hodnotami a slabou sounáležitostí k podnikovým cílům, často nacházejí pracovníky preferující jejich osobní cíle. Tyto osobní cíle mohou být však často velmi rozdílné, nebo dokonce až v rozporu s organizační kulturou a jejími cíli (Martins a terblanche, 2003). Otevřená komunikace a zdravá firemní kultura vede k lepšímu rozhodování, chrání organizaci proti zneužívání moci a vytváří všeobecně bezpečnější prostředí (Singh, 2013).

2.3.1.7. Schopnosti

Chápeme je jako znalosti a kompetence působící uvnitř podniku, jsou to ty věci, které dělá podnik nejlépe. Nejedná se však pouze o prostý výčet všech kvalifikací, ale je nutno brát v úvahu synergické efekty (jak kladné, tak i záporné) dané úrovní organizace, stylem řízení, vnitřní kulturou a podobně (Mallya, 2007). Vedení by mělo podporovat prostředí, kde jsou kvalitní znalosti a dovednosti sdíleny a předávány všemi spolupracovníky. Zvláště důležité se to stává při konfrontaci s negativním chováním. Reakce ostatních pracovníků, a především vedení by neměla druhé ponižovat a působit příliš autoritativně, ale reagovat uctivě. Organizace může fungovat hladce pokud mají pracovníci správné dovednosti a dokáží je vhodně předávat (Singh, 2013).

2.3.2. Audit zdrojů

Audit může být dobrým výchozím bodem pro stanovení způsobilosti organizace. Pokouší se určit kvantitu daných zdrojů, jejich povahu a z toho vycházející do jaké míry jsou unikátní a těžko napodobitelné konkurencí. Většinou bývá audit rozdělen do čtyř skupin: fyzické zdroje, lidské, finanční a nehmotné. **Fyzickými zdroji** rozumíme stroje, budovy, produkční kapacity spolu s jejich hodnotícími vlastnostmi jako je stáří, způsobilost a tak dále. Analýza **lidských zdrojů** by měla stanovit úroveň kvalifikací. Audit lidských zdrojů je částečně proveden již v 7S analýze. Finanční zdroje zahrnují zdroje a využití peněz, například pořizování majetku, spravování hotovosti, kontrolu dlužníků, udržování

finančních vztahů s dodavateli a odběrateli a další. I **nehmotné zdroje** mají svoji hodnotu. V některých odvětvích obchodu je například pověst jedním z hlavních aktiv při budování vztahů a obchodu, proto by se nemělo zapomínat i na rozbor nehmotných zdrojů organizace (Johnson a Scholes, 2000, s. 132-133).

Audit by měl obsahovat veškeré zdroje, které může organizace zpřístupnit na podporu svých strategií a neměl by se omezovat pouze na zdroje, které jsou vlastněny v tradičním slova smyslu. Některé strategicky významné zdroje mohou ležet mimo hranice organizace, například síť kontaktů a podobně. V neposlední řadě je však nutné zmínit, že je třeba identifikovat zdroje s rozhodujícím vlivem na strategii, na rozdíl od těch, které jsou nutné, ale nejsou zdrojem zvýhodnění (Johnson a Scholes, 2000, s. 133).

2.4. SWOT analýza

Analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí může být velmi užitečným způsobem shrnutí předchozích analýz. V této závěrečné části analýz by měla být citlivě určena hlavní silná a slabá místa organizace a jejich význam, který bude použit jako základ, z něhož lze vytvořit strategii budoucího postupu organizace. Není ovšem smyslem sepisovat pouze výčet faktorů, tak jak tuto analýzu vnímají například někteří manažeři, ale provést kritický pohled na výsledky předchozích analýz, strukturovaně je prezentovat a přispět, tak k další formulaci strategie. Je důležité vyhnout se přehnanému zobecnění a zaměřit se na specifické body (Johnson a Scholes, 2000, s. 161-163). Základní princip spočívá v určení významných faktorů vnějšího a vnitřního prostředí a stanovení jejich vzájemné interakce, tedy jak mohou silné a slabé stránky ovlivnit hrozby a příležitosti organizace (Ježková, 2013, s. 38-39).

2.4.1. Příležitosti a hrozby – analýza vnějšího prostředí

Účelem je identifikovat a ohodnotit atraktivní příležitosti, které mohou organizaci přinést zvýhodnění. Atraktivita příležitosti by měla být posuzována z hlediska nejvyššího přidaného užitku pro naplnění strategie, ale zároveň by nemělo být zapomínáno ani na pravděpodobnost naplnění dané příležitosti, která bude jistě významně ovlivňovat její atraktivitu (Ježková, 2013, s. 40-42). Organizace by tedy měla mít přehled o nových trendech, i současném obecném prostředí a nejlépe nacházet příležitosti, ale i hrozby s nimi spojené. Tři hlavní zdroje tržních příležitostí se dají vnímat jako: **dodávat něco**,

čeho je nedostatek, dodávat něco lepšího a vytvořit nový výrobek nebo službu (Kotler a Keller, 2007). Určení hlavního směru by mělo vycházet z analýz vnějšího prostředí.

2.4.2. Silné a slabé stránky – analýza vnitřního prostředí

V analýze vnitřních faktorů se definují silné stránky, které dokáží podpořit úspěšnost strategie a slabé stránky, jež ji naopak mohou ohrozit (Kotler a Keller, 2007). Ne každá silná stránka podporuje strategii a další vývoj, a ne každá slabá stránka ho oslabuje. Každý faktor je tedy nutné posuzovat opět z hlediska významu pro budoucí strategii (Ježková, 2013, s. 43).

2.4.3. Strategie SWOT analýzy

Po zhodnocení všech faktorů, lze tento přehled využít při naplňování různých strategií. Jde o maximální využití příležitostí k omezení svých slabých stránek i k podnícení všech organizačních zdrojů, které jsou k dispozici (Kotler a Keller, 2007).

- Strategie WT (mini-mini): převládají-li slabé stránky organizace a hrozby vnějšího prostředí, snažíme se o redukci hrozeb.
- Strategie WO (mini-maxi): převládají-li slabé stránky, ale jsou přítomny příležitosti ve vnějším prostředí, snažíme se o překonání slabých stránek k následnému využití příležitostí.
- Strategie ST (maxi-mini): převládají silné stránky, ale existují významné hrozby, snažíme se o využití silných stránek k eliminaci hrozeb.
- Strategie SO (maxi-maxi): převládají silné stránky organizace a příležitosti ve vnějším okolí, snažíme se využít silných stránek k využití všech příležitostí (Zamazalová, 2009).

2.5. Marketingové vlivy ovlivňující obchodní aktivity

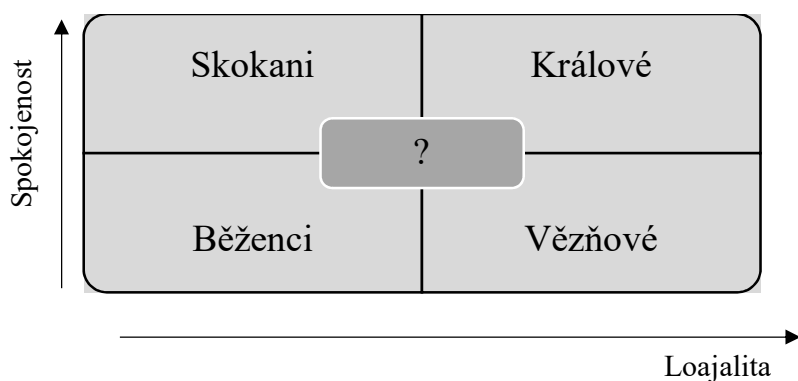
Rozsah služeb, kvalita, pohodlí nákupu, spokojenost s produktem jsou základem opakovaných návštěv zákazníků, což je označováno jako hlavní cíl marketingu obchodní organizace (Mulačová a Mulač, 2013, s. 245).

2.5.1. Budování loajality zákazníků

V současné době jsou zákazníci díky ekonomickým vlivům daleko citlivější na cenu než dřív. Při této situaci je pro každou organizaci jedním z hlavních cílů získat a udržet si

loajální zákazníci. Předpokladem pro splnění tohoto cíle je především spokojenost zákazníka (Mulačová a Mulač, 2013, s. 256). K udržení zákazníků slouží tzv. věrnostní marketing zakládající se na dlouhodobých vztazích spojených s předáváním výhod, ačkoli spokojenost nemusí vždy znamenat loajalitu (Kotler a Keller, 2007, s. 206). Dle Zamazalové lze rozdělit zákazníky rozdělit podle spokojenosti do čtyř skupin.

- **Skokani.** Zákazníci často mění značku, v důsledku velké konkurence a homogenního produktu.
- **Králové.** Loajální zákazníci, kteří cítí u dodavatele velkou přidanou hodnotu. Záruka dobrých ekonomických výsledků.
- **Běženci.** Zákazníci jsou nespokojení a pravděpodobně využijí nabídky konkurence.
- **Věžňové.** Nemají jiné alternativy než současného dodavatele, i přes nespokojenost zůstávají věrní. Důvodem mohou být vysoko transakční náklady na změnu (Zamazalová, 2009).



Obrázek 4: Matice spokojenosti a věrnosti

(Zamazalová, 2009)

Věrnost je spojena i se způsobem poskytování doprovodných služeb a působením na zákaznická očekávání spojené s vlivem na citovou stránku (Mulačová a Mulač, 2013, s. 258). Dle Zamazalové může organizace budovat loajalitu pomocí dvou různých strategií, diferenciací a loajality.

Strategie Diferenciace. Vychází z dobré znalosti očekávání určitého segmentu trhu a ve výrazném odlišení se od konkurence (Zamazalová, 2009).

Strategie loajality. Založená na nabízení věrnostních slev a bonusových službách za věrnost. Strategie se dále dělí na **taktiku odměn**, kdy je zákazník lákán na slevy a bonusy za opakované a objemné nákupy a **taktiku vztahu**, založené na vytváření citových vazeb a osobního přístupu k zákazníkům, jejichž potřeby již známe (Zamazalová, 2009).

Spokojenost ovlivňuje spousta faktorů, například spokojenost s obsluhou nebo i s celou organizací. Tyto faktory lze ovlivnit prostřednictvím kvalitní nabídky zboží, nákupní atmosférou, ale především kvalitními službami a ochotným personálem. Organizace může ale i ovlivňovat očekávání zákazníků skrze recenze od referenčních skupin zákazníků, nástroji komunikačního mixu a podobně. Získávání potřebných informací k ovlivňování zákazníka je cílem spotřebitelských analýz (Mulačová a Mulač, 2013, s. 257-258).

2.5.2. Podstata marketingového mixu

Marketing je filosofie orientována na spokojeného zákazníka, díky němuž je zajištěna dlouhodobá prosperita. V současné době se marketing nechápe jen jako oddělená jednotka, ale jako součást strategického i operativního řízení organizace snažící se o synergický efekt všech funkcí. Tento přístup se nazývá tzv. holistický marketing. Dělí se do čtyř základních složek (Mulačová a Mulač, 2013, s. 245).

Integrovaný marketing. Všechny marketingové operace jsou koordinovány, tak aby využívali synergického efektu (Mulačová a Mulač, 2013, s. 245).

Vztahový marketing. Založen na silných vztazích s klíčovými partnery, především zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci a další. Příklad může být firma Tesco a její komunikace skrze zákaznickou síť klubových karet (Mulačová a Mulač, 2013, s. 245-246).

Interní marketing. Cílem je zavést kulturu přemýšlení z pohledu zákazníka uvnitř organizace a přizpůsobit veškeré interní aktivity tomuto pohledu. Smysle je nabídnout zákazníkovi nejen servis s konkrétním výrobkem, ale nabízet doplňkové služby, servis bez zbytečných prodlev, přímo v kontaktním místě prodeje (Mulačová a Mulač, 2013, s. 246).

Společensky zodpovědný marketing. Marketingové aktivity se promítají do etických, ekologických nebo sociálních aktivit organizace (Mulačová a Mulač, 2013, s. 246).

2.5.3. Marketingový mix 4P a 4C

Úkolem integrovaného marketingu je harmonizovat podnikové aktivity k jednotné marketingové strategii. Jednou z nejznámějších takových aktivit je sestavení marketingového mixu. Přístup 4P, tedy produkt, cena, místo, propagace jsou marketingovými nástroji reprezentující hledisko producenta, jak ovlivnit spotřebitele. 4C je naopak přístup zohledňující pohled zákazníka a výhod pro něj. Je opět rozdělen do čtyř skupin úzce souvisejících se segmenty 4P, jedná se o hodnotu pro zákazníka, jeho výdaje, pohodlí a dostupnost a komunikace. Vzájemná souvislost těchto pohledů je prezentována v tabulce Marketingový mix z pohledu výrobce a spotřebitele (Mulačová a Mulač, 2013, s. 246-247).

Tab. 2: Marketingový mix z pohledu výrobce a spotřebitele

(Mulačová a Mulač, 2013, s. 247)

4P (pohled výrobce)		4C (pohled spotřebitele)	
Product	Výrobek	Customer value	Hodnota pro zákazníka
Price	Cena	Cost to customer	Výdaje zákazníka
Place	Umístění	Convenience	Pohodlí a dostupnost
Promotion	Propagace	Communication	Komunikace

Produkt. Základem je nabídnout produkt, který si zákazník nekupuje jen kvůli základní funkci, ale zároveň naplňuje i další očekávání a potřeby zákazníka, které ho odlišují od konkurence. Tím může být kvalita, vzhled, obal i značka (Mulačová a Mulač, 2013, s. 247). V produktu můžeme identifikovat tři základní charakteristiky. Charakter **technický** představuje samotnou konstrukci, **funkční** charakteristika tvoří přerod z technického základu na uspokojení potřeb (výkonnost, chuť, kvalita, ...) a **komunikační** jež představuje především rysy, které osloví zákazníka, jako je značka, vzhled a podobně (Boučková, 2003).

Cena je odrazem tří aspektů. Odráží míru nákladů a zisku výrobce, vyjadřuje vnímání hodnoty pro zákazníka a reflektuje míru konkurenčního prostředí na daném trhu. Při

sestavování ceny je také významné sledovat zákaznickou citlivost na ceny, a to nejen v čase, tedy k předchozí ceně, ale také ve vztahu ke konkurenčnímu produktu. Cena je jedním ze základních komunikačních nástrojů obchodníků směrem ke spotřebiteli a její správné nastavení je komplexní problém (Mulačová a Mulač, 2013, s. 247-248).

Umístění je proces cesty produktu od výrobce k zákazníkovi zahrnující nejen samotnou distribuci fyzického zboží, ale i informační toky, peněžní toky a další (Mulačová a Mulač, 2013, s. 247-248).

Propagace. Především v dnešní době, kdy je spotřebitel zavalen informacemi a nabídkami ze všech stran je obzvláště zapotřebí se zaměřit na správnou komunikaci, která dokáže zaujmout a přimět k nákupu. Využívají se k tomu komunikační nástroje, popřípadě platformy jako je přímá reklama, podpora prodeje, public relations, product placement, různé události a zážitky podporující produkt nebo značku (Mulačová a Mulač, 2013, s. 247-248).

2.5.3.1. Marketingový mix 7P

Kvůli potřebám správného pochopení marketingu služeb byl původní mix rozšířen o další tři proměnné, účastníci (zákazník a pracovník), proces, fyzická přítomnost (Mulačová a Mulač, 2013, s. 248).

Účastníci – Lidé sami o sobě jsou velmi důležití při práci se zákazníky. Zaměstnanci, kteří dobře chápou zákaznické potřeby a kulturu, mohou obrátit každou schůzku v obchod a proměnit kupujícího na věrného zákazníka. Dnešní spotřebitelé se vracejí k nostalgii minulých dob a chtějí vědět kdo jim skutečně prodává produkt nebo nabízí služby, očekávají odborné rady a chtějí být považováni za jedinečné zákazníky (Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 2017).

Procesy – Představují veškeré postupy a činnosti ke zvýšení kvality výrobků a služeb. V dnešní době je snahou vytvářet a udržovat tyto procesy plynulé a využívat moderních přístupů, jako je například Business Intelligence k získání okamžitých, kompletních a relevantních informací o klíčových ukazatelích, zákaznících, marketingových výzkumech a dalších (Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 2017).

Fyzická přítomnost – Představuje souhrn materiálních prostředků, které ovlivňují představy zákazníka o produktu a společnosti samotné (Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 2017).

„Pro efektivní řízení materiálního prostředí služeb musí být zřejmé, které z podnětů prostředí zákazník pokládá za důležité, co v něm dotváří představu o charakteru a kvalitě služby. Dělají se průzkumy, jejichž cílem je zjistit vztah mezi prostředím a chováním lidí, tj. zákazníků i zaměstnanců“ (Vašítková, 2014, s. 168)

2.6. Business model

Při sestavování business modelů na B2B trhu je důležité pochopit odlišnosti od trhu konečných spotřebitelů a respektovat současné trendy. Jedním z hlavních rozdílů je, že **podnik neprovádí nákupní rozhodnutí jednoduše**. Na otázky nákupu má vliv většinou několik různých pracovníků na různých úrovních řízení. Další odlišností je velikost cílové skupiny. Na **B2B trzích se prodává většinou daleko menšímu počtu zákazníků než na B2C**, proto je náročnější získat data o chování zákazníků a stále častěji je nutné přistupovat k zákazníkům individuálně. B2B společnosti by měly věnovat pozornost tomu, jak hluboko do příjmů a výdajů zákazníka dokáží proniknout, kolik pracovníků zákazníka je zná, kolik ovlivňují divizi a podobně. Jedná se o marketingovou strategii „**podílu u zákazníků**“ (Lošťáková, 2005).

„Nejsilnějším a nejlepším vztahem s průmyslovými zákazníky bude ten, ve kterém prodávající skutečně napomáhá nakupujícímu řídit jeho vlastní podnikání a aktivně zapojuje zákazníka do procesu vytváření hodnoty pro něho.“ (Lošťáková, 2005, s. 92)

Jelikož se na úrovni B2B často jedná o komplexní produkty a služby je vhodné přidat do prodejního procesu **školení a tréninky pro zákazníky**. Z pohledu zákazníka, získají uživatelé detailnější znalosti, jak využít daný produkt a předcházíme tím zároveň i uživatelským nedorozuměním. A z pohledu společnosti, získáváme informace, jak je náš produkt používán, kde jsou jeho nedostatky a kde je skutečná přidaná hodnota. **Komunikace** je dnes více jak jindy důležitým článkem mezi prodejcem a zákazníkem. Společnost na B2B trhu musí velice dobře zvládat předávání informací o produktu, způsobu používání, reagovat na různé mediální zprávy o společnosti samé a podobně (Lošťáková, 2005, s. 89-92)

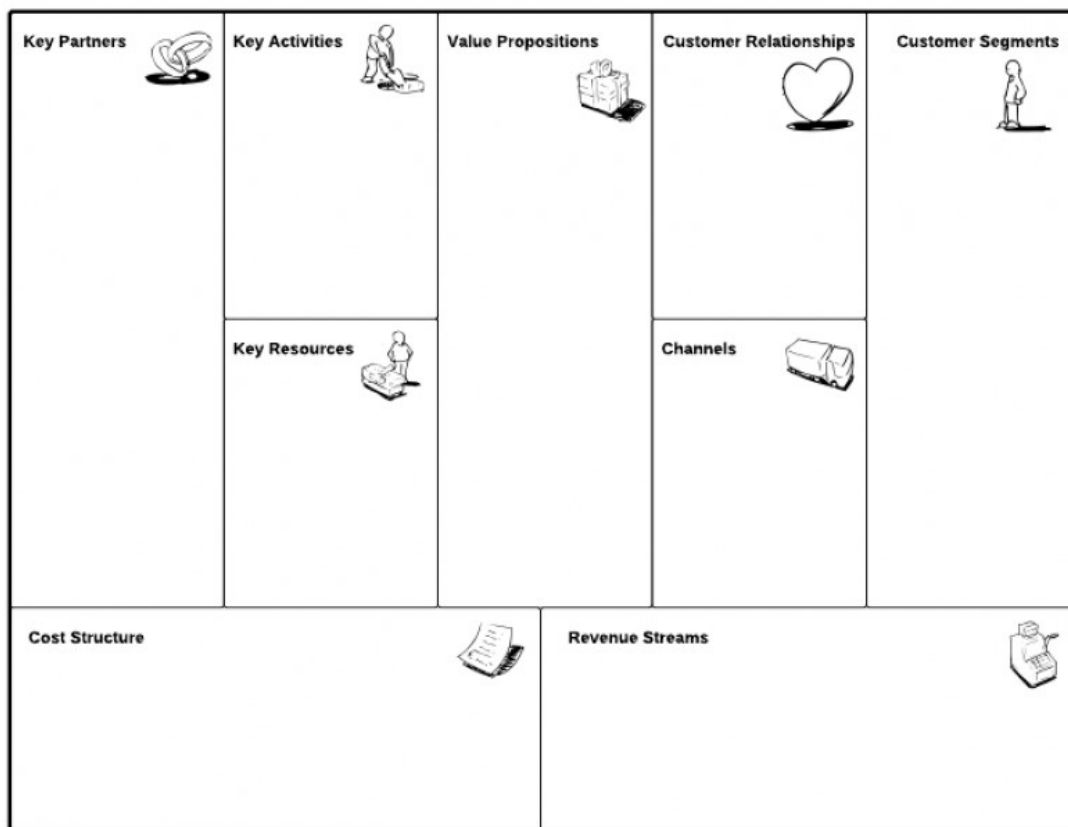
„Zákazník bývá podezřivý k poskytovaným radám od kohokoliv, kdo se mu snaží něco prodat, nicméně bez toho nelze získat důvěru zákazníka a vytvářet tržní příležitosti.“
(Lošťáková, 2005, s. 92)

2.6.1. Canvas model

Výchozím bodem pro každou prezentaci o obchodním plánu je společné porozumění, co vlastně business model je. Canvas model je jednoduchá koncepce, kterou každý snadno pochopí. Tento koncept je jednoduchý, relevantní a intuitivně srozumitelný, aniž by příliš zjednodušil složitost fungování organizací. Model je popsán skrze devět základních stavebních bloků, které ukazují cestu, jak organizace dosahuje zisku. Těchto devět bloků pokrývá čtyři základní oblasti podnikání: zákazníci, nabídky, infrastruktury a finance. Obchodní model by měl být návrhem strategie, která má být implementována prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 15).

Nástroj vytvořený k vizualizaci business Canvas modelu se podobá malířskému plátnu a sestává z devíti segmentů samotného modelu. (Tyto segmenty budou podrobně popsány v následujících podkapitolách.) Jedná se o praktický nástroj podporující společné porozumění business modelu, kreativitu a analýzu (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 42)

The Business Model Canvas



Obrázek 5: Business Canvas model

(Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 44)

2.6.1.1. Zákaznický segment

Zákazníci tvoří srdce každého obchodního modelu, bez profitabilních zákazníků nemůže žádná organizace dlouho přežít. K lepšímu porozumění a uspokojení zákazníků, je dobré seskupit zákaznickou základnu do odlišných segmentů s běžnými potřebami. Obchodní model může definovat jeden nebo více velkých či malých segmentů. Organizace však musí učinit vědomé rozhodnutí o tom, na které segmenty se zaměřit a které je třeba ignorovat (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 20).

Zákaznická skupina reprezentuje segment pokud:

- Jejich potřeby vyžadují rozdílnou nabídku.
- Je jich nutno získat různými distribučními kanály.
- Vyžadují různé typy vztahů s organizací.

- Mají podstatně odlišnou ziskovost.
- Jsou ochotni platit za různé aspekty produktu či služby (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 20).

Příklady zákaznických segmentů.

- **Masový trh.** Model se zaměřuje na masový trh a nerozlišuje mezi různými segmenty zákazníků. Tento model se běžně vyskytuje v odvětví spotřební elektroniky (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 21).
- **Mezera na trhu (niche market).** Zaměření na specializované trhy, specifické zákaznické segmenty. Hodnotové řetězce, distribuční kanály a vztahy s klientem jsou přizpůsobeny specifickým požadavkům trhu. Například mnoho výrobců autodílů je závislých na poptávce od významných automobilních výrobců (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 21).
- **Segmentace.** Zaměření na tržní segmenty s lehce odlišnými potřebami (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 21).
- **Diverzifikace.** Tento model se zaměřuje na dva nebo více zákaznických segmentů s velmi odlišnými potřebami a problémy (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 21).
- **Vícestranné platformy (či trhy).** Tento business model se zaměřuje na dva nebo více vzájemně provázané trhy či zákaznické segmenty. Aby tento model fungoval je zapotřebí obou (či více) klíčových segmentů (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 21).

Je nutné si uvědomit, že na poli B2B bude vzácně existovat jeden typ zákazníků, spíše bude každý zákazník do určité míry unikátní a bude mít jiné potřeby. Přesto je většinou neekonomické vytvářet pro každou potřebu modifikovaný produkt a potřeby segmentace jsou stále na místě. Rozdělení trhu by mělo postupovat od obecných charakteristik, tzv. **makrosegmentace** až k rozdílnostem na úrovni každého zákazníka, tzv. **mikrosegmentace**. Makrosegmentace je všeobecně jednodušší, jedná se především o seskupení zákazníků dle typu odvětví, geografické polohy, velikosti podniků, typ zákazníka (uživatel nebo zpracovatel), dle objemu ročních prodejů, míry provázanosti společnosti a zákazníka a další obecné charakteristiky (Lošťáková, 2005, s. 107-118).

Při tvorbě segmentů je vhodné ptát se, které charakteristiky jsou pro nás důležité a jak ovlivňují nákupní chování zákazníka a zároveň zda jsou pro nás relevantní z hlediska marketingového plánování. Jedná se především o relevantní **míru diferenciace**, dále **schopnost změřit velikost poptávky** každého segmentu, dostatečnou **velikost segmentu** z hlediska potenciálních prodejů a zisků, **stabilita segmentu** a v neposlední řadě **efektivnost**, protože se zvyšující se podrobností a hloubkou marketingového výzkumu, rostou i jeho náklady. Poslední dvě zásady jsou důležité především z hlediska návratnost vloženého kapitálu. Hloubka segmentace a následná diferenciace nabídek přinese dodatečné náklady, které by neměly převyšovat přírůstky tržeb a zisků z takto profilovaných nabídek (Lošťáková, 2005, s. 118-119).

2.6.1.2. Hodnotové nabídky

Tento prvek popisuje hodnoty, které jsou důležité pro určitý zákaznický segment. Tyto nabídky představují motiv, proč zákazníci dávají konkrétní organizaci přednost před konkurencí. Hodnoty by měly řešit nějaký konkrétní problém zákaznického segmentu, popřípadě uspokojovat jeho určitou potřebu. V tomto smyslu je hodnotová nabídka zvýhodněním, která má organizace na trhu určitého zákaznického segmentu (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 22).

Příklady přidaných hodnot pro zákazníky

- **Inovace (novost).** Tento typ nabídky uspokojuje nové potřeby, které zákazníci předtím neměli, protože se s takovou nabídkou ještě nesetkali. Často je vidět souvislost s novými technologiemi (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 23).
- **Výkon.** Zvyšování výkonu produktu nebo služby je tradičním způsobem tvorby hodnot. V minulosti se na tento fakt zaměřovalo odvětví výpočetních technologií, ale v dnešní době již naráží na své limity a vyšší výkon nových produktů už nevytváří odpovídající růst poptávky (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 23).
- **Přizpůsobení.** Hodnoty vytváří přizpůsobení produktů a služeb specifickým požadavkům jednotlivým zákaznickým segmentům nebo zákazníkům. V posledních letech lze pozorovat důležitost modelu spolupráce na přizpůsobení spolu se zákazníky se zachováním principu masové výroby (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 23).

- **Dokončení úkolu.** Model založený na pomoci zákazníkovi dokončit nějaký úkol. Příkladem může být spolupráce společnosti Rolls-Royce, kdy se její zákazníci (aerolinky) spoléhají na výrobu a údržbu pouze na tuto organizaci a sami se mohou zaměřit pouze na provoz aerolinek (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 24).
- **Design.** Díky výjimečnému designu může určitý produkt významně vyniknout na ostatní. Zvláště důležitým prvek se toto stává v odvětví spotřební elektroniky a módy (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 24).
- **Značka.** Hodnotu může tvořit již samotná značka, která například symbolizuje punc luxusu (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 24).
- **Cena.** Asi nejběžnější tvorba hodnoty je nabídnout nižší cenu zákaznickým segmentům citlivých na cenu (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 24).
- **Snížení nákladů.** Důležitým způsobem tvorby hodnoty je pomáhat zákazníkům snižovat jejich vlastní náklady. Tento model se především uplatňuje v B2B (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 25).
- **Redukce rizika.** Snižování rizika při nákupu produktů nebo služeb je velmi oblíbené u zákazníků. Příkladem mohou být servisní záruky na ojetá auta nebo různé smluvní záruky při outsourcingu IT služeb (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 25).
- **Dostupnost.** Vytvoření dostupnosti určitého druhu služby nebo produktu, které dříve dostupné jistým zákazníkům nebyli je dalším oblíbeným způsobem tvorby hodnoty (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 25).
- **Využitelnost (pohodlí).** Vytvoření produktu či služby jednoduše využitelným pro zákazníky je další možností tvorby hodnoty. Toto může být poháněno inovativním business model, technologickými inovacemi nebo nejběžněji kombinací těchto dvou aspektů. Ukázkový příklad můžeme spatřovat ve společnosti Apple, která tímto přístupem získala v podstatě dominantní postavení (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 25).

2.6.1.3. Kanály

Komunikace, distribuce a prodejní kanály představují propojení mezi organizací a jejími zákazníky. Kanály jsou velice důležité a mají několik různých funkcí. Zvyšují povědomí

o produktech a službách mezi zákazníky. Pomáhají zákazníkům zhodnotit přidanou hodnotu nabídky organizace. A především jde o samotné předání nabídky a poprodejní servis. Kanály lze rozdělit na přímé a nepřímé, popřípadě na vlastní či partnerské (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 26).

Klíčové při zavádění nabídky na trh je zvolení správného mixu kanálů. Vlastní kanály mohou být přímé, což zahrnuje například webové prezentace, prodejní týmy, nebo nepřímé kanály zahrnující třeba vlastní síť prodejen. Nepřímé, partnerské kanály mohou mít formu velkoobchodní distribuce, cizí sítě maloobchodů a podobně. Tyto kanály vedou k nižší marži, umožňují však širší rozsah a možnost těžit z příležitostí a silných stránek partnera. Podstata spočívá v tom najít správnou rovnováhu mezi různými kanály a integrovat je k dosažení maximální efektivity (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 26).

Kanály mají pět různých fází a každý kanál dokáže pokrýt některé nebo všechny fáze.

Tab. 3: Fáze kanálu - Business Canvas model

(Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 26)

Typ kanálu			Fáze kanálu				
Vlastní	Přímé	Prodejci	1. Povědomí Jak zvyšujeme povědomí o výrobcech a službách firmy?	2. Hodnocení Jak pomáháme zhodnotit hodnotovou nabídku naší firmy?	3. Nákup Jak umožňujeme zákazníkům zakoupit specifické výrobky a služby?	4. Předání Jak předáváme zákazníkům hodnotovou nabídku?	5. Po prodejně Jak zajišťujeme poprodejní zákaznickou podporu?
		Prodej přes web					
Partnerské	Nepřímé	Vlastní					
		prodejny					
		Partnerské prodejny					
		Velkoobchod					

V dnešní době nesmíme zapomínat na sociální sítě jako jedny z nejdůležitějších komunikačních kanálů, a to i na poli B2B. Sociální sítě mohou být využívány k celé řadě aktivit jako je informování o značce, budování uživatelské komunity, předprodejní a poprodejní komunikace, řešení problémů, krizová komunikace a další. Jednou z nejdůležitějších stránek využití těchto bude udržení kontaktu se stávajícími klienty. Dlouhodobá komunikace, jejímž cílem není primárně získávat nové zákazníky, ale spíše

budovat povědomí o značce a zákaznickou základnu, předávat informace o novinkách, akcích a podobně je přímo šitá na současné internetové sociální sítě. Tento způsob komunikace má však svá specifika. Uživatelská základna nás zná a může se k nám stavět kriticky, proto je nutné důkladnější plánování reakcí na různé komentáře, zveřejňování příspěvků a podobně (Bednář, 2011, s. 27, 28, 68).

2.6.1.4. Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky mohou vycházet ze tří motivů, získání zákazníka, udržení zákazníka a navyšování prodeje. Organizace by si měla vyjasnit jaký typ vztahu chce se svými zákazníky nebo segmenty zákazníků mít. Typ vztahu může zásadně ovlivňovat celkovou spokojenost zákazníků a funkčnost business modelu (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 28).

Vztahy lze rozdělit do několika skupin.

- **Osobní asistence.** Zákazník v tomto vztahu komunikuje se skutečným zástupcem organizace. Tento vztah vzniká přímo na místě prodeje, pomocí e-mailové komunikace a podobně (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 29).
- **Individuální osobní asistence.** Jedná se o nejhlubší typ vztahu, kdy se zaměstnanec individuálně věnuje určitému zákazníkovi (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 29).
- **Automatizované služby.** Tento typ vztahu umožňuje mnohem více sofistikovanější formu zákaznické samoobsluhy. Například osobní online profily dávají zákazníkům možnost přístupu k přizpůsobeným službám. V nejlepším případě, automatizované procesy dokáží simulovat osobní vztahy (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 29).
- **Komunity.** V dnešní době spousta organizací tvoří online zákaznické komunity, které umožňují sdílení zkušeností a znalostí a také pomoc při řešení problémů. Komunity také mohou organizacím pomoci lépe porozumět jednotlivým zákaznickým segmentům (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 29).
- **Společná tvorba.** Velice moderní přístup, kdy se organizace snaží vytvářet hodnoty pro zákazníka spolu s ním, například zapojováním uživatelů do navrhování nových inovací nebo podílení se na tvorbě obsahu (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 29).

2.6.1.5. Zdroje příjmů

Pokud jsou zákazníci srdce business modelu, tak příjmy jsou jeho tepnami. Organizace si musí pokládat otázku za jakou hodnotu je který segment ochoten zaplatit a kolik. Úspěšné nalezení odpovědi na tyto otázky pomůže organizaci generovat z každého zákaznického segmentu adekvátní příjmy. Důležité je najít pro business model vhodný typ tvorby ceny. Mohou to být například ceníkové ceny, smluvní, dražba, závislost na trhu a podobně. Model může zahrnovat dva různé typy zdrojů příjmů. Jedná se o transakční příjmy jednorázových plateb nebo opakované příjmy z průběžných plateb (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 30).

Existuje několik způsobů, jak generovat příjmy.

- **Prodej aktiv.** Nejběžnější a nejsrozumitelnější zdroj příjmů. Prodej vlastnických práv k fyzickému produktu (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 31).
- **Poplatek za používání.** Model založený na rozsahu využívání produktu nebo služby. Čím více je používán, tím více zákazník platí (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 31).
- **Předplatné.** Prodej stálého přístupu k určité službě nebo produktu (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 31).
- **Pronájem/leasing.** Výhradní právo k používání jistého aktiva po stanovenou dobu (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 31).
- **Udělení licence.** Model založený na poskytnutí licence k využívání aktiva (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 31).
- **Makléřské poplatky.** Zdroj příjmů založený na zprostředkování určité služby mezi dvěma nebo více stranami (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 32).

Zvolený způsob cenotvorby může mít značný vliv na výslednou strukturu a výši příjmů. Existuje dva hlavní typy cenové tvorby, fixní a dynamická. Následující tabulky prezentuje zjednodušeně cenotvorné mechanismy (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 32).

Tab. 4: Cenotvorné mechanizmy – Business Canvas model

(Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 33)

Cenotvorné mechanizmy			
Fixní cenotvorba Předem stanovené ceny jsou založeny na statistických proměnných		Dynamická cenotvorba Ceny se mění podle tržních podmínek	
<i>Ceníková cena</i>	Pevné ceny u jednotlivých výrobků, služeb.	<i>Vyjednávání</i>	Cena dohodnutá dvěma nebo více stranami, která vychází z vyjednávací pozice a schopností
<i>Cena závislá na charakteristikách produktu</i>	Cena závisí na počtu nebo kvalitě prvků hodnotové nabídky	<i>Yield management</i>	Cena závisí na stavu zásob a času nákupu (používá se zpravidla u netrvanlivých produktů, např. hotelových pokojů či sedadel v letadle)
<i>Cena závislá na zákaznickém segmentu</i>	Cena závisí na typu a charakteristice zákaznického segmentu	<i>Aktuální stav na trhu</i>	Cena je stanovena dynamicky na základě nabídky a poptávky
<i>Cena závislá na objemu</i>	Cena jako funkce zakoupené kvantity	<i>Aukce</i>	Cenu určuje výsledek konkurenčního aukčního procesu

Účinná kombinace ceny a kvality vytváří výhodnou strategickou pozici. Společnosti nabízející relativně vysokou hodnotu za relativně nízkou cenu, vykazují nejvyšší návratnost investic. Hned v závěsu jsou společnosti nabízející vysokou kvalitu za vysokou cenu. Nejslabšími aktéry jsou společnosti se střední kvalitou a středními cenami. Funkce kvality a ceny vzhledem k návratnosti investic prezentuje následující tabulka (Hanna a Dodge, 1997, s. 27-26).

Tab. 5: Návratnost investic jako funkce kvality a ceny

(Miller a camp, 1985)

	Relativní kvalita			
Relativní cena	Nízká [%]	Střední [%]	Vysoká [%]	Průměrná [%]
Nízká	15	11	36	21
Střední	9	2	16	9
Vysoká	17	18	34	23
Průměrná	14	10	29	17

Jak již bylo zmíněno v kapitole Marketingový mix cena je klíčovým faktorem úspěšné strategie. Z psychologického hlediska působí na zákazníky hned několika způsoby.

Úroveň nastavení ceny může prezentovat prestiž samotného výrobku, či je luxusní nebo podřadný. Dále lze cenu využít k rozdělení výrobků do různých skupin, nebo jako odraz vlastností výrobku. Pokud cena působí psychologicky na zákazníky, tak ti mají poté tendenci přehlížet necenové faktory a přecházejí k tzv. price-seeking výběru, kde si asociují vyšší cenu s vyšší kvalitou. S tím souvisí i další zajímavý psychologický aspekt ceny jako pomyslné minimální nebo maximální hranice pro koupi a snad ještě zajímavější, forma prezentace ceny. V maloobchodním prodeji jsou běžně uváděny liché ceny například 699 Kč mající vzbudit dojem výhodné ceny. Částky jako 800 nebo 25 000 Kč čili sudé ceny, mají navodit dojem luxusního zboží a s ním spojeného vyššího statusu při jeho koupi a užívání (Hanna a Dodge, 1997, s. 25-31)

2.6.1.6. Klíčové zdroje

Zdroje umožňují vytvořit a demonstrovat hodnotovou nabídku, dostat se na trh, budovat vztahy se zákazníky a generovat příjmy. V závislosti na odvětví a business modelu je nutné se zaměřit na různé klíčové zdroje. Klíčové zdroje mohou být fyzické, finanční, duševní nebo lidské (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 34). Klíčové zdroje již byli podrobněji popsány v kapitole Audit zdrojů.

2.6.1.7. Klíčové aktivity

Jsou to ty nejdůležitější aktivity, které musí organizace vykonávat, aby byla úspěšná. Stejně jako klíčové zdroje, jsou klíčové aktivity nutné k získání zákazníka a generování příjmů. Tyto aktivity se opět budou lišit v závislosti na zvoleném typu business modelu (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 36).

Aktivity lze rozdělit do následujících kategorií.

- **Výroba.** Poskytování výrobku v určitém množství a kvalitě (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 37).
- **Řešení problémů.** Tato aktivita hraje klíčovou roli například u konzultačních společností nebo dalších subjektů poskytujících služby. Modely jsou založeny na činnostech znalostního managementu či průběžných školeních (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 37).
- **Platforma/networking.** Jako platforma může sloužit zprostředkující síť, software nebo dokonce i značka (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 37).

2.6.1.8. Klíčová partnerství

Partnerství se stávají základním kamenem mnohých business modelů. Organizace vytvářejí aliance, aby optimalizovaly obchodní modely, redukovaly rizika nebo dosáhly určitých zdrojů. Můžeme rozlišovat mezi čtyřmi různými typy vztahů. Strategické aliance mezi nekonkurenčními organizacemi. Partnerství mezi konkurenty. Společné podniky za cílem vytvořit nový business. Vztahy mezi dodavateli a zákazníky k zajištění spolehlivých dodávek (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 38).

Při tvorbě klíčových partnerství je vhodné rozlišovat dle tří typů motivací.

- **Optimalizace a úspory z rozsahu.** Partnerství vzniká z důvodu optimálnějšího rozdělení zdrojů a činností. Motivem je snížit náklady (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 39).
- **Redukce rizika nejistot.** Není neobvyklé, že v odvětvích vznikají strategická partnerství mezi konkurenty, zatímco ostatní si nadále konkurují. Například mohou vznikat partnerství při vývoji k urychlení průniku na trh, ale při samotném prodeji si již původní partneři opět konkurují (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 39).
- **Dosažení určitých zdrojů a činností.** Taková partnerství mívají motiv získání znalostí ostatních organizací, využití cizích licencí, přístupu k zákazníkům a podobně (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 39).

2.6.1.9. Struktura nákladů

Tvorba hodnotové nabídky, její předávání zákazníkům, udržování vztahů i poprodejní služby vytvářejí určité náklady. Po určení klíčových zdrojů, činností a partnerství, lze tyto náklady snáze vyčíslit. Každá business model by se měl přirozeně snažit minimalizovat náklady. Některé typy modelů jsou ovšem náklady ovlivňovány více než jiné, proto je vhodné rozlišovat dva typy struktur nákladů. Prvním je model motivovaný náklady a druhý je motivovaný hodnotami. Nutno zmínit, že mnoho modelů spadá někam mezi tyto krajní pozice (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 40-41).

První jmenovaný model se snaží minimalizovat náklady všude, kde je to možné. Tento přístup se zaměřuje na vytvoření štíhlé nákladové struktury, především zaměřením na vytváření hodnotových nabídek motivovaných nízkými cenami, automatizací,

outsourcingem. Druhý model, motivovaný hodnotou, se zpravidla zaměřuje na vysokou míru přizpůsobení specifickým potřebám, prémiové hodnotové nabídky a podobně. Jedná se například o luxusní hotely (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 41).

2.7. Rizika obchodních aktivit

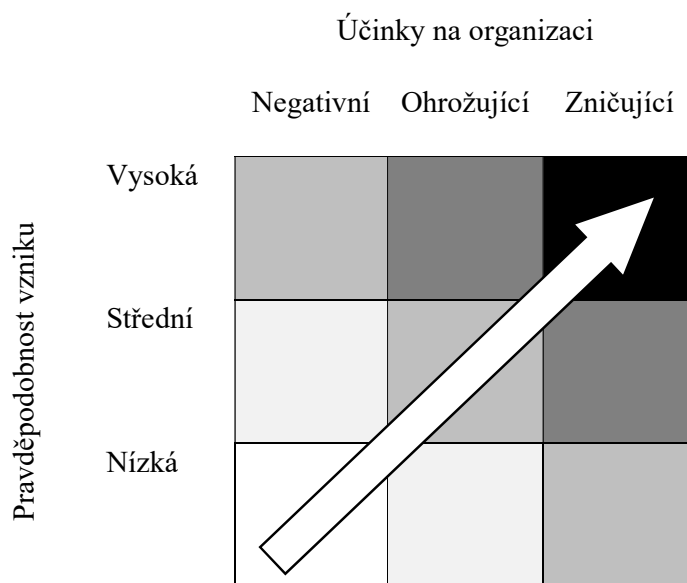
Při popisu rizik se můžeme potkat jak s riziky běžnými pro každou společnost, tak s riziky typickými pro obchodní společnosti. Tato rizika vznikají jak na nejvyšší úrovni řízení, tak i na operativní úrovni. Z obchodního hlediska se může jednat o rizika spojená se zásobováním, skladováním zboží, růstem nákladů a dalšími prodejními operacemi. Zásadní skupinu rizik představují dodavatelské a odběratelské vztahy, například dodržení termínů dodávek, kvality zboží a další. V dnešní době je stále více vidět vzrůstající skupina rizik spojená s informačními technologiemi, jejich závislosti na nich, ochrana dat a zabezpečení. A nesmíme zapomenout ani na specifika sociálních rizik, především v oblasti IT, kde je změna dodavatele nebo přechod zaměstnanců velice jednoduchý (Mulačová a Mulač, 2013, s. 218).

Na dopady rizik je nejčastěji nahlíženo z pojetí nákladů, dopadu na kvalitu a včasnosti řešení. K analýze a vyhodnocení rizik je potřeba stanovit členění a hodnotící kritéria. Hledisek rozlišujeme několik (Mulačová a Mulač, 2013, s. 209-217).

- Čisté (negativní) riziko – Vzniká pouze ztráta.
- Spekulativní riziko – Existuje možnost ztráty nebo zisku.
- Finanční
- Nefinanční
- Kritické riziko – Ohrožuje existenci společnosti.
- Důležité riziko – Ohrožuje stabilitu společnosti, je potřeba vynaložit dodatečné finanční prostředky.
- Běžné riziko – Přináší ztráty, které je možné uhradit běžnými příjmy.
- Riziko s vysokou pravděpodobností – Nad 50 % při určité činnosti.
- Riziko se střední pravděpodobností – 20 % až 50 %.
- Riziko s nízkou pravděpodobností – Do 20 % (Mulačová a Mulač, 2013, s. 209-217).

2.7.1. Proces řízení rizika

Při vyhodnocování pravděpodobnosti a dopadu rizika se v praxi většinou vychází z odborných odhadů expertů a zaměstnanců společnosti. Pravděpodobně nejvyužívanější metodou je mapa rizik, ta umožňuje identifikovat rizika dle dvou parametrů pravděpodobnosti a míry dopadu. K vymezení pravděpodobnosti lze stanovit např. skupiny 0-20 %, 20 % - 50 % a 50 % vyšší pravděpodobnost vzniku při dané aktivitě. Z hlediska dopadu lze třídit rizika na malý dopad, střední a velký. Vynásobením hodnot přiděleným jednotlivým skupinám nám vznikne mapa rizik od nejméně závažných segmentů až po likvidační segment. Příklad mapy rizik je uveden na obrázku níže (Mulačová a Mulač, 2013, s. 209-218).



Obrázek 6: Krizová mapa

(Mulačová a Mulač, 2013, s. 217)

Tato metoda pomáhá k roztřídění identifikovaných rizik podle jejich relevantního významu a dle něj poté sestavit plán opatření a vhodných metod pro jejich řízení (Mulačová a Mulač, 2013, s. 217-218).

2.8. Finanční řízení a ekonomické zhodnocení

Finanční řízení ve společnostech v posledních letech nabývá na čím dal větší důležitosti a finanční manažeři často stanovují strategii celé společnosti. Je-li přijímáno jakékoliv rozhodnutí, je třeba vědět jaký cíl je tímto rozhodnutím sledován. A zvláště důležité je to

z pohledu obchodní činnosti, trvalého dosahování zisku a maximalizace hodnoty společnosti (Mulačová a Mulač, 2013, s. 135).

Nové směry hodnocení finanční výkonnosti a návratnosti investic se snaží v maximální míře postihnout klíčové aspekty prosperity podniku a neomezovat se pouze na účetní výkazy. Problémem pohledu na finanční výkonnost metodou čistého zisku je nezahrnutí oportunitních nákladů. Za vhodné kritérium hodnocení úspěšnosti společnosti v krátkém horizontu se ukazuje peněžní tok (cashflow). Metoda čisté současné hodnoty s vhodně zvolenou diskontní sazbou odstraňuje nedostatky kritéria čistého zisku (Mulačová a Mulač, 2013, s. 16-18).

Čistou současnou hodnotu lze matematicky vyjádřit jako (Mulačová a Mulač, 2013):

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} - K$$

Kde: NPV – čistá současná hodnota (Net present value)

$CF_{1,2,\dots,n}$ – peněžní toky v jednotlivých letech

r – požadovaná výnosnost

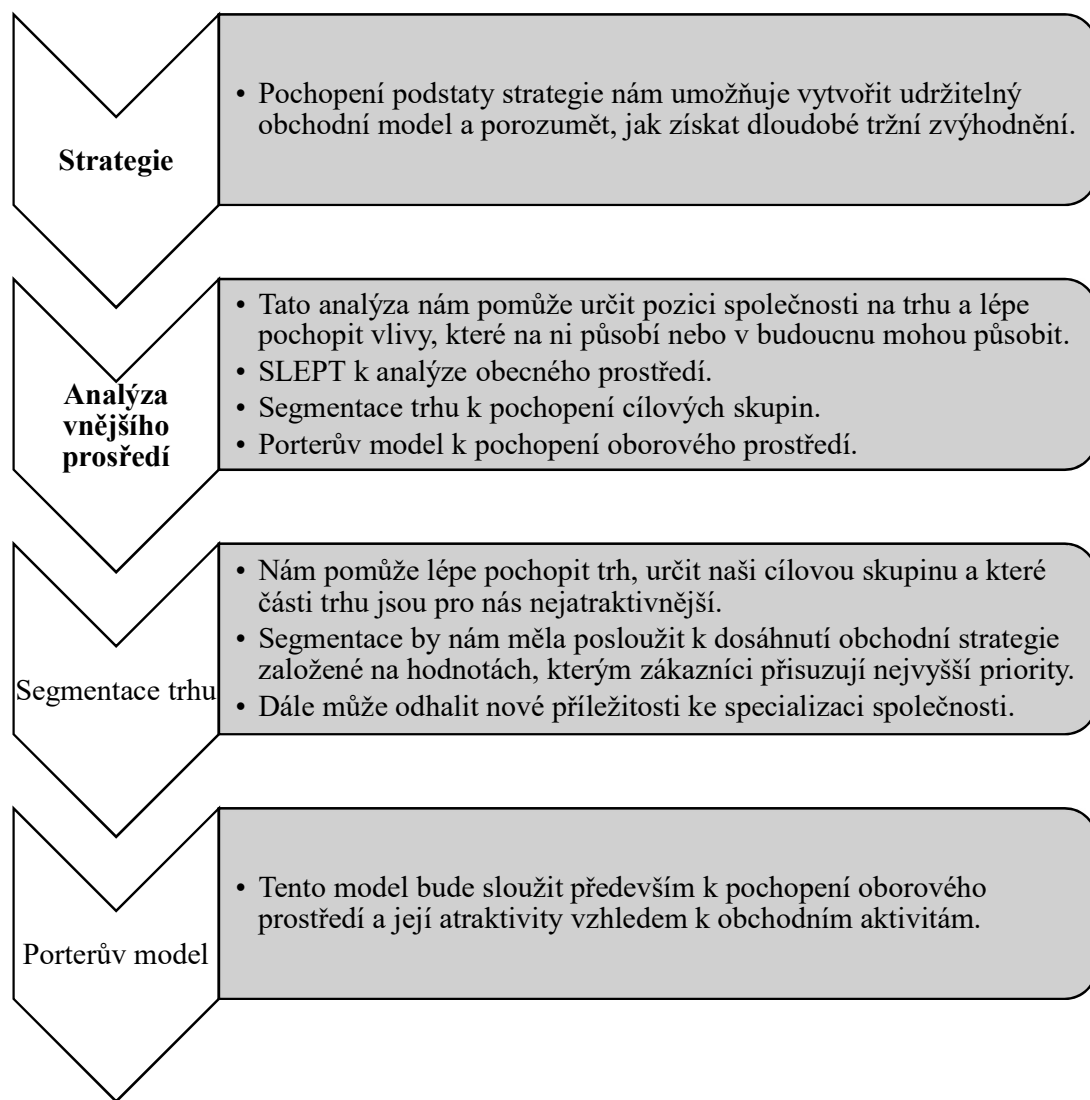
n – doba životnosti

K – kapitálový výdaj

Čistá současná hodnota vyjadřuje rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z aktivit a diskontovanými kapitálovými výdaji v jednotlivých letech. Je-li NPV kladné můžeme investici přijmout, pokud je rovna nule je dosaženo právě požadované výnosnosti, pokud je záporná investici zamítneme (Mulačová a Mulač, 2013).

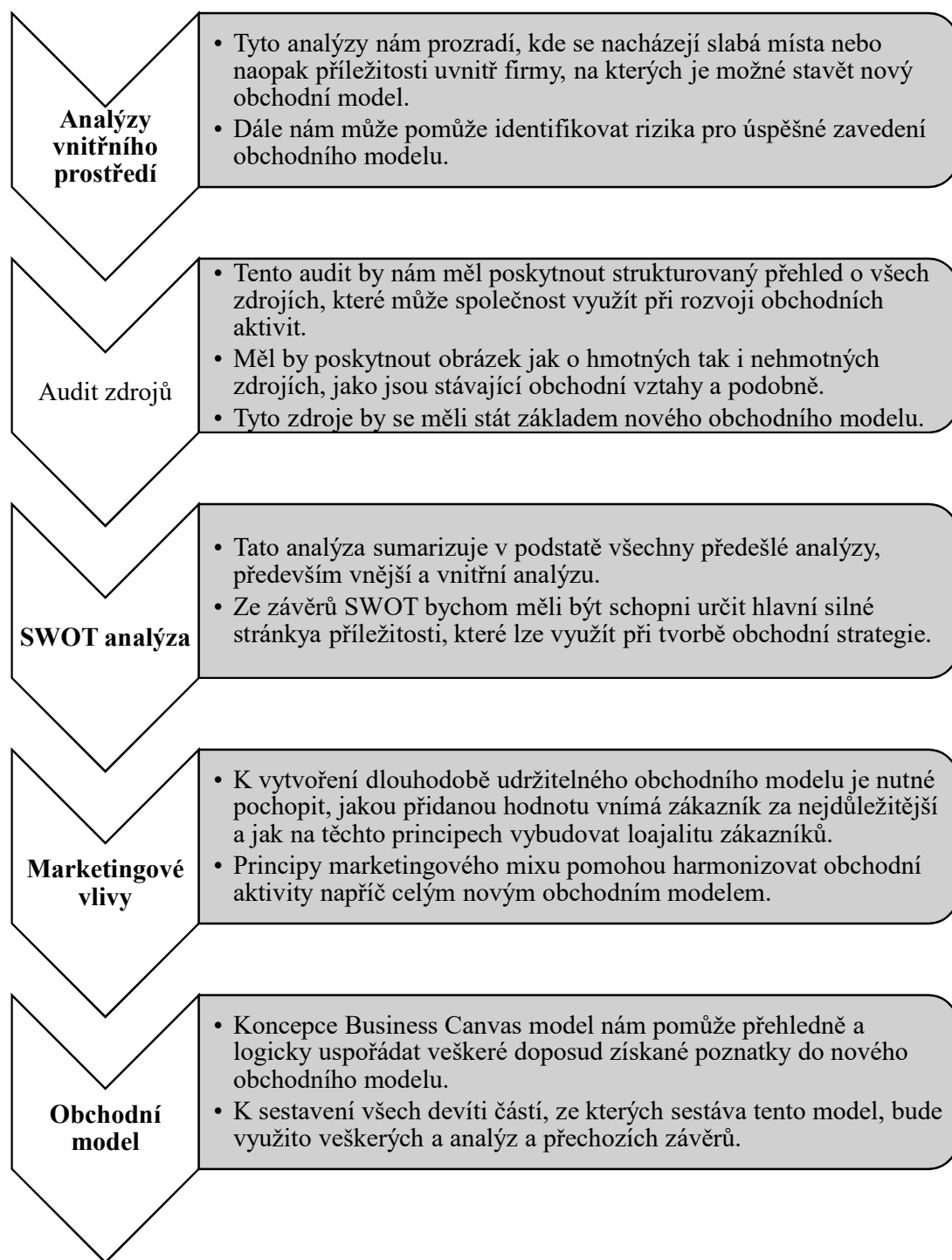
2.9. Shrnutí (teoretická východiska tvorby obchodního modelu)

Všecká teoretická východiska popsána v této sekci by měla poskytnout základ k tvorbě kvalitního obchodního modelu. Jednotlivé části spolu souvisí, navzájem se doplňují nebo vycházejí jedna z druhé. V následující procesní mapě bude stručně nastíněna posloupnost využití teoretických poznatků k tvorbě obchodního modelu. Ke každému bodu bude uveden krátký popis vysvětlující, proč je tento bod důležitý a jaké nám dává podklady.



Obrázek 7: Schéma teoretických východisek 1

(Vlastní zpracování)



Obrázek 8: Schéma teoretických východisek 2

(Vlastní zpracování)

Riziková analýza obchodních aktivit poskytne obrázek o nutnosti dodatečných finančních nákladů, které bude případně nutné uvážit v ekonomickém zhodnocení a také pomůže při odhadu variant hospodářského výsledku.

Po sestavení obchodního modelu bude provedeno **ekonomické zhodnocení**. Toto zhodnocení bude vycházet z **auditů zdrojů a aktivit nového obchodního modelu**. Na základě odborného odhadu budou stanoveny tři varianty vývoje hospodářského výsledku pesimistická, optimistická a reálná. Tyto varianty budou vycházet z předpokládaných budoucích prodejů na základě **marketingového průzkumu**.

3. ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části bude využito teoretického základu k analýze strategické pozice společnosti. Nejprve bude představena samotná společnost a její hlavní produkt, k němuž je navrhován nový obchodní model. Po této části bude provedena analýza vnějšího prostředí a přímé konkurence, dále bude provedena segmentace cílové skupiny, analýza vnitřního prostředí a nakonec bude sestavena SWOT analýza. Po každé významnější části bude popsán souhrn nebo závěry vyplývající z dané analýzy ve vztahu k rozvoji obchodních aktivit.

3.1. Představení společnosti

Společnost Adalo solutions s.r.o. (dále jen Adalo) se zabývá zakázkovým vývojem softwaru, tvorbou webových prezentací a aplikací pro mobilní zařízení. Jedná se o malou a teprve dva roky působící společnost. Přesto, že firma nezažívá prudký rozvoj, obrát i počet zaměstnanců každým rokem stoupá. První dva roky se firma soustředila především na vývoj jejich hlavního produktu Funeral, v současné době je však vývoj před dokončením a firemní prostředí se musí přizpůsobit z čistě vývojové kultury do kultury zaměřené více na prodej a potřeby zákazníků.

Většina zaměstnanců působí ve firmě na částečný úvazek a v absolutní většina případů se jedná o práci z domu.



Obrázek 9: Logo společnosti Adalo solutions s.r.o.

(Adalo solutions s.r.o., 2018)

3.1.1. Strukturovaný popis firmy

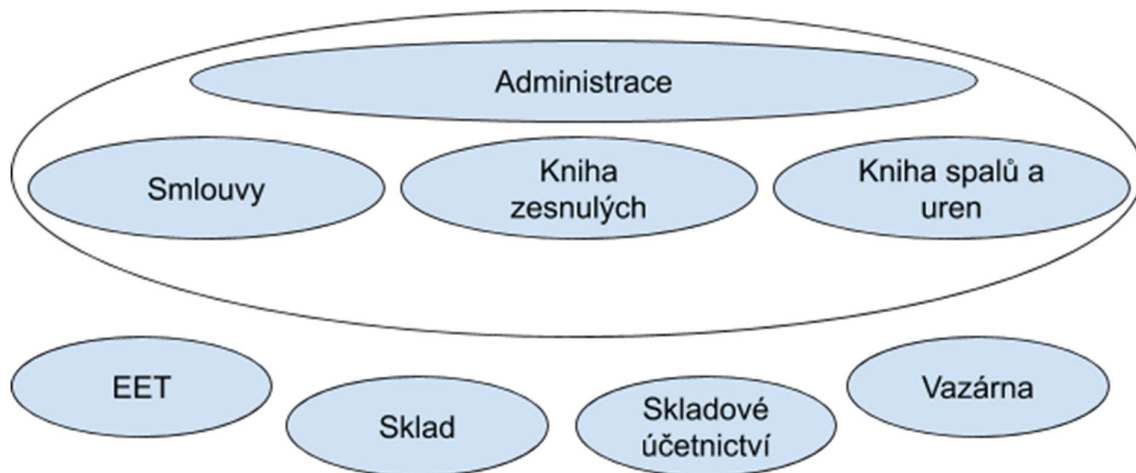
- Datum vzniku: březen 2016.
- Počet zaměstnanců: 14
- Obory činnosti:
 - Velkoobchod a maloobchod.

- Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály.
 - Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení.
 - Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti.
- Organizační struktura: Hierarchická. (Adalo solutions s.r.o., 2018) (KurzyCZ, 2019)

3.1.2. Krátký popis programu Funeral

Program Funeral je klíčovým produktem společnosti Adalo a pro tento produkt bude navržen nový obchodní model.

Funeral - Informační systém pohřebních ústavů je šitý na míru pohřebním ústavům v České republice a na Slovensku, je vyvíjen ve spolupráci s Unií pohřebních služeb, čímž je zajištěna aktuální agenda a soulad se zákonem o pohřebnictví. Program funguje na bázi klient-server a skládá z desktopové části systému a mobilní aplikace. Systém je modulární, což znamená, že obsahuje jednotlivé moduly, které mohou být vypnuty nebo zapnuty. (Adalo Solutions s.r.o., 2019)



Obrázek 10: Jednotlivé moduly systému Funeral

(Adalo Solutions s.r.o., 2019)

3.2. Analýza SLEPT

V této analýze budou uvedeny obecné faktory přímo související s produktem Funeral a přípravou obchodního modelu jeho prodeje.

3.2.1. Sociokulturní faktory

Hlavní cílová skupina produktu Funeral jsou pohřební ústavy jejichž primární činností je zprostředkování pohřebních služeb, což je navázáno na počet zemřelých v České republice. Podle údajů Českého statistického úřadu za roky 2006-2016 mají počty zemřelých relativně stálou úroveň, viz tabulka Zemřelí celkem. (Vývoj úmrtnosti v České republice, 2017)

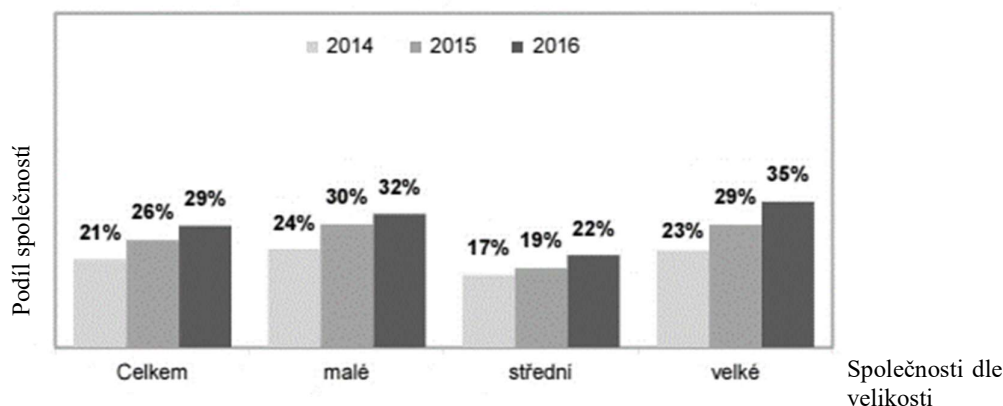
Tab. 6: Zemřelí v ČR celkem v letech 2006-2016

(Vývoj úmrtnosti v České republice, 2017)

Roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Zemřelí [tis.]	104	105	105	107	107	107	108	109	106	111	108

Z těchto údajů lze nejenom vysledovat relativní stabilitu odvětví pohřebnictví, ale zároveň i omezení pro rozvoj obchodních aktivit produktu Funeral. Jednoduše řečeno **je velice nepravděpodobné, že v dohledné době dojde k výrazné změně průměrného počtu zemřelých za rok, s tím souvisejícího nárůstu nebo poklesu počtu pohřebních ústavů v Česku a tedy změny velikosti cílové skupiny.**

Následující tabulka prezentuje **narůstající problém společností nalézt IT odborníka**, což souvisí jak s ekonomickými faktory, tak i s technologickými a sociokulturními faktory. Zvyšující se podíl informačních technologií prakticky ve všech odvětvích spolu s ekonomickým růstem a zvyšujícími se mzdami mají za následek nedostatek odborníků především v IT odvětví. **Obchodní model, jeho komunikace směrem k cílovým skupinám a především samotný produkt by neměl vzbuzovat dojem, že zákazníkovi nenavýší náklady na lidské zdroje a IT správu.**



*Graf 1: Podniky, které měly v daném roce problém nalézt IT odborníka s odpovídajícími dovednostmi
(Informační společnost v číslech, 2018)*

3.2.2. Legislativní faktory

Do legislativy, která upravuje obecnou činnost podnikatelů v ČR lze zařadit tyto zákony.

- Obchodní zákoník.
- Zákon o dani z příjmu.
- Zákon o DPH.
 - Pro typ obchodních aktivit vybrané společnosti se vztahuje daňová sazba 21% (§ 47 zákona č. 235/2004 Sb., 2016)
- Zákon o ochraně spotřebitele.
- Zákon o ochraně osobních údajů.
- Zákon č. 256/2001 Sb. o pohřebnictví (Zákon č. 256/2001 Sb., 2017).
 - **Zákon o pohřebnictví je důležité sledovat zejména kvůli zákonným povinnostem pro provozovatele pohřebních ústavů a jejich implementace do programu Funeral.**

Dalším velmi důležitým faktorem je přejímání evropského právního rámce do zákonů ČR. Z poslední doby například nařízení GDPR, které významně ovlivňuje nakládání s osobními daty.

3.2.3. Ekonomické faktory

Trh je především ovlivňován základními ekonomickými ukazateli, jako je nezaměstnanost, průměrná růst HDP, inflace a podobně. Tyto faktory ovlivňují jak situaci

na trhu práce a s tím spojené například problémy s nacházením a udržením zaměstnanců, tak i poptávku zákazníků po produktech vybrané společnosti.

Dle ČSÚ se míra nezaměstnanosti ve 4. čtvrtletí 2018 udržela na historicky nízké úrovni 2,1 %, průměrná mzda (33 840 Kč) vzrostla ve 4. čtvrtletí 2018 nominálně ke stejnému období roku 2017 o 6,9 % (po započtení inflace, o 4,7%). A v jednom ze dvou nejlépe odměňujících odvětví informační a komunikační činnosti se průměrná mzda meziročně zvýšila o 5,8 % na 55 754 Kč (Vývoj českého trhu práce – 4. čtvrtletí 2018, 2019). **Tyto údaje je nutné sledovat především z důvodu plánování lidských zdrojů a k udržení klíčových zaměstnanců, především v oblasti informační činnosti.**

Pro potřeby rozvoje obchodních aktivit společnosti Adalo je zejména nutné znát průměrné mzdy obchodních a administrativních pracovníků a specialistů v oblasti ICT. Dle ČSÚ je průměrná hrubá měsíční mzda pracovníků v oblasti prodeje 20 800 Kč a techniků v oblasti ICT 39 600 (ČSÚ, 2018).

3.2.4. Politické faktory

Z politických sfér je možné vnímat jako pozitivní faktor iniciativu Digitální Česko, kterou 3. října 2018. Strategický dokument je rozdělen do tří pilířů Česko v digitální Evropě. Informační koncepce ČR a Koncepce Digitální ekonomika a společnost. První pilíř se věnuje e-governmentu a digitální státní správě. Mezi hlavní cíle této části iniciativy patří vytvoření digitálně přívětivé legislativy, uživatelsky přívětivé online služby pro občany a firmy, zvýšení kapacit a kompetencí zaměstnanců ve státní správě a centrálně koordinované ICT v rámci veřejné správy. Druhý pilíř zajistí jednotný přístup země ke tvorbě digitální agendy v rámci Evropské unie. A třetí pilíř řeší problematiku jako je průmysl 4.0, elektronické vzdělávání, chytrá města atd. Zaměřuje připravenost občanů na změny na trhu práce související s digitalizací, pomoci jednotlivým částem ekonomiky s digitální přeměnou. Zmiňuje se také podpora umělé inteligence nebo otevírání státních dat (Sedlák, 2018).

Tato strategie má podporu napříč politickým spektrem a v dalších letech může výrazně ovlivnit podobu jak fungování státní správy a způsob komunikace s ní, tak i celého podnikatelského prostředí.

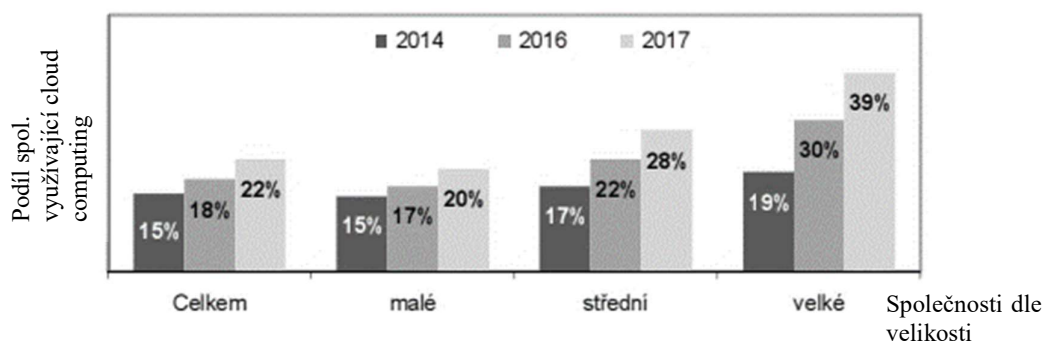
3.2.5. Technologické faktory

Funkcionality programu Funeral i nový obchodní model by měl reflektovat zvyšující se procento zaměstnanců využívajících v práci přenosná zařízení s připojením k internetu a také zvyšující se podíl společností využívající placený cloud computing (Informační společnost v číslech, 2018).

Tab. 7: Zaměstnanci používající v práci přenosná zařízení s připojením k internetu

(Informační společnost v číslech, 2018)

Roky	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Firmy (10+)	5,3	12,8	13,5	15,8	.	19,3	24,6	26,7



Graf 2: Společnosti využívající placený cloud computing

(Informační společnost v číslech, 2018)

3.2.6. Souhrn SLEPT analýzy vzhledem k tvorbě nového obchodního modelu

V této podkapitole budou shrnuty závěry z jednotlivých analýz faktorů SLEPT analýzy, kterou budou později sloužit k tvorbě SWOT analýzy. Písmena v závorkách značí, ze které části analýzy závěr vychází.

- Cílová skupina je relativně stálá a nepředpokládá se v nejbližší době změna její velikosti. (S)
- Vzhledem k situaci na pracovním trhu by obchodní strategie neměla vzbuzovat dojem, že zákazníkovi navýší náklady na lidské zdroje a IT správu. (S)
- Zejména zákon o pohřebnictví je značně specifický a měl by být pravidelně sledován a jeho změny implementovány do obchodního modelu i samotného programu Funeral. (L)

- Vzhledem k ekonomické situaci a situaci na trhu práce je důležité sledovat vývoj mezd a podniknout kroky k udržení klíčových zaměstnanců a plánování lidských zdrojů. Především pokud dojde k realizaci obchodního modelu a rozšíření zákaznické základny. (E)
- Vzhledem ke zvyšujícímu se trendu využívání cloud computing společnostmi a též zvyšujícímu se podílu zaměstnanců využívajících přenosná zařízení v práci, by měl nový obchodní model i samotný program tyto trendy reflektovat. V souvislosti s těmito faktory je nutné zmínit i strategii Digitální Česko jež má za cíl povzbuzovat rozvoj IT ve společnosti a státní správě. (T)

3.3. Segmentace trhu

Cílem prvotní segmentace je identifikace relevantních oblastí trhu, kde je možné zákazníky identifikovat dle klíčových kritérií.

Program Funeral je komplexní program pokrývající většinu agendy pohřebních služeb a je přizpůsobený pro administraci více poboček, **primárně cílí právě na velké více pobočkové pohřební služby. Cílem segmentace je zjistit velikost potenciálního trhu pohřebních služeb, rozdělit jej dle velikosti společností a určit atraktivitu jednotlivých segmentů.** Nejlepším kritériem by byl počet aktivních poboček, tento údaj však není jednoduše zjistitelný, proto jako kritérium velikosti bude použit obrat a počet zaměstnanců. Kritéria obrat a počet zaměstnanců bude zjišťován za rok 2017, protože informace z tohoto roku jsou již dostupné u většiny společností.

Jelikož Provozování pohřební služby je živností koncesovanou (Zákon č. 256/2001 Sb., 2017), nepředpokládáme větší počet podnikatelských subjektů, kteří sice budou mít tuto živnost ale nebudou ji provozovat.

Pro další potřeby sestavení obchodního modelu bude segment rozdělen dle právní formy a lokality. Tyto informace pomohou při plánování například technické podpory a formy prodeje.

3.3.1. Marketingová analýza odvětví pohřebnictví

1. **Cíl:** Určit velikost segmentu Pohřebních služeb v Česku dle velikosti, lokality a právní formy.

Určit velikost tržního podílu dle kritéria obrat pro společnosti do 5 mil. Kč obratu, od 5 do 30 mil. Kč obratu a nad 30 mil. Kč obratu.

Určit počet aktivních společností v jednotlivých skupinách obratu.

Určit počet subjektů dle působnosti v jednotlivých krajích.

Určit počet subjektů dle právní formy.

Tab. 8: Cíl a kritéria segmentace trhu

(Vlastní zpracování)

Cíl	Obor	CZ-NACE	Kritéria
Segmentace spol. dle velikosti, lokality a právní formy.	Pohřební a související činnosti	96030 (Kesely, 2018)	Obrat Počet zaměstnanců Právní forma Lokalita (Kraj)

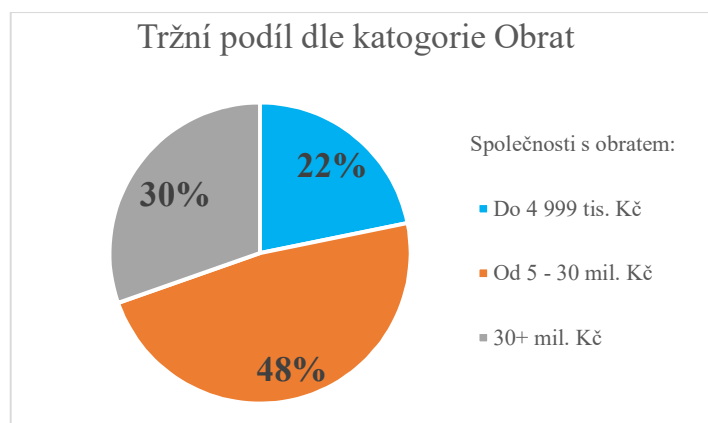
2. Získat seznam podnikatelských subjektů z online databáze Merk.cz a Amadeus dle zadaných kritérií.
 - a. Stáhnout seznam všech podnikatelských subjektů mající živnost označenou 96030 dle CZ-NACE z databáze Merk.cz včetně obratu za rok 2017, počtu zaměstnanců, právní formy a kraje působnosti.
 - b. Stáhnout seznam všech podnikatelských subjektů mající živnost 96030 dle CZ-NACE z databáze Amadeus včetně obratu za rok 2017, počtu zaměstnanců, právní formy a kraje působnosti.
3. Vytvoření databáze subjektů dle zadaných kritérií.
 - a. Porovnat oba seznamy a doplnit chybějící údaje u jednotlivých subjektů v případě, že se údaj nachází v seznamu z jedné databáze a nenachází se v seznamu z druhé databáze. Jako primární se považuje seznam z databáze Amadeus.
 - b. Vytvořit kombinovaný seznam subjektů a vyřadit společnosti v likvidaci a bez uvedeného počtu zaměstnanců a obratu.
4. Analýza velikosti a tržních podílů, segmentace dle lokality a právní formy.

Seznam pohřebních služeb s obratem nad 5 mil. Kč dle kroku 3.b je zobrazen v jako příloha:

Příloha I: Seznam pohřebních služeb s obratem nad 5 mil. Kč seřazený dle obratu od největšího

- (Vlastní zpracování dle ,)

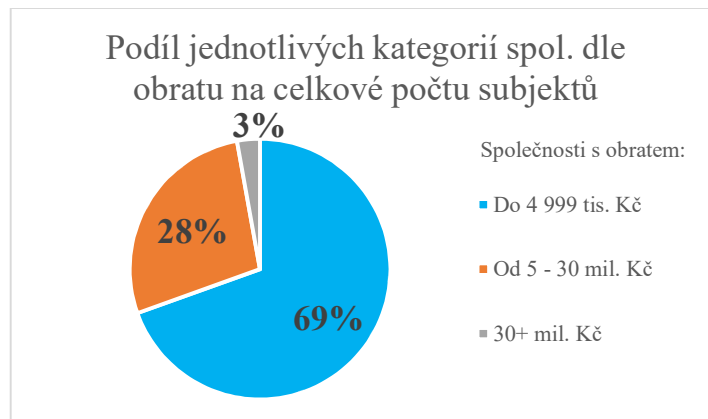
Dle prvního cíle byl sestaven graf velikostí tržního podílu (níže). Celkový obrat společností do 5 mil. Kč obratu tvoří 22% obratu celkového odvětví, obrat společností ve skupině od 5 mil. Kč obratu do 30 mil. Kč obratu tvoří 48% a společnosti s obratem nad 30 mil. Kč tvoří 30% odvětví.



Graf 3: Tržní podíl dle kategorie obrat

(Vlastní zpracování dle (Merk, 2019) (Amadeus, 2019))

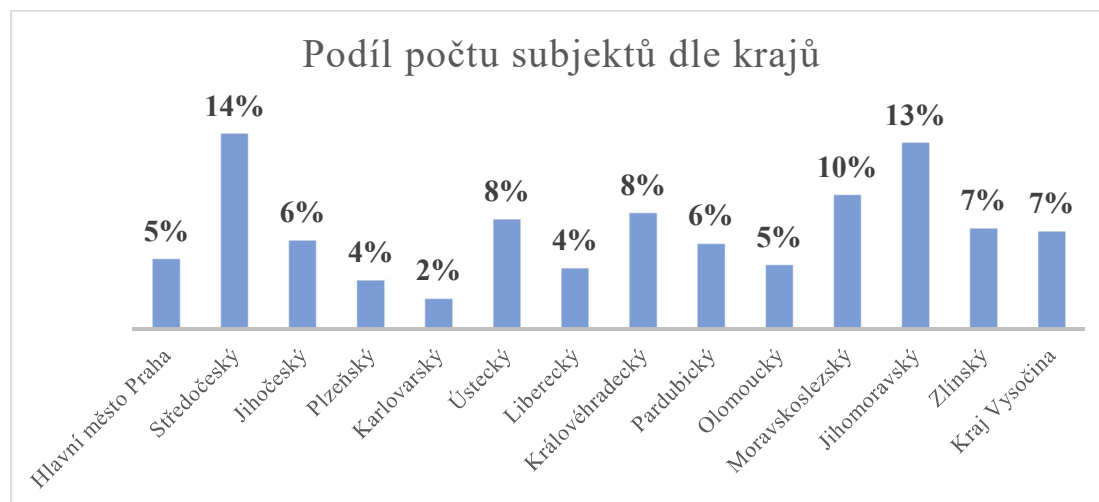
Dle druhé cíle byl určen počet subjektů v jednotlivých skupinách obratu. Společnosti do 5 mil. Kč obratu tvoří 69% všech společností v daném odvětví, společnosti od 5 – 30 mil. Kč 28% a společnosti s obratem nad 30 mil. Kč pouze 3% všech subjektů v odvětví.



Graf 4: Podíl jednotlivých kategorií spol. dle obratu na celkové počtu subjektů

(Vlastní zpracování dle (Merk, 2019) (Amadeus, 2019))

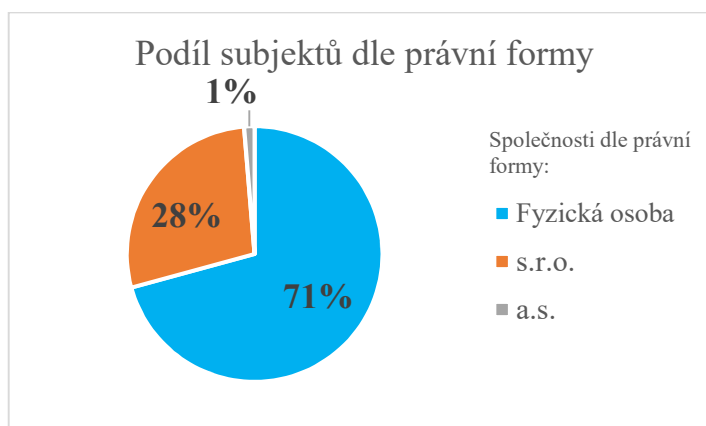
Dle třetího úkolu bylo zjištěno, že nejvíce pohřebních společností se nachází ve Středočeském kraji 14% (včetně Hlavního města Prahy 19%), dále v Jihomoravském kraji 13% a Moravskoslezském kraji 10%.



Graf 5: Podíl počtu subjektů dle krajů

(Vlastní zpracování dle (Merk, 2019) (Amadeus, 2019))

Dle posledního cíle byly určeny podíly z celkového počtu subjektů dle právní formy. Dle očekávání je nejvíce subjektů fyzická osoba 71%, s.r.o. je 28% a nejméně je akciových společností pouze 1% z celkového počtu. Tato čísla korelují s grafem počtu subjektů dle kategorií obrát.



Graf 6: Podíl subjektů dle právní formy

(Vlastní zpracování dle (Merk, 2019) (Amadeus, 2019)(Vlastní zpracování))

3.3.2. Závěr marketingové analýzy

Dle předpokladu tvoří největší tržní podíl společnosti s obratem nad 5 mil. Kč a nejvíce se jich nachází ve středních Čechách a na jižní Moravě, což odpovídá i rozložení obyvatel v České republice.

- **Nejzajímavější skupinou zákazníků jsou společnosti s obratem nad 5 mil. Kč mající tržní podíl 78% a relativně malým počtem subjektů.** Je ekonomicky výhodnější získat menší počet větších zákazníků než větší počet malých z hlediska nákladů za akvizici zákazníka i následné péče o něj a technickou podporu.
- **Z geografického hlediska by se měl nový obchodní model zaměřit na oblasti středních Čech a Jihomoravského kraje.**

3.4. Analýza atraktivity odvětví

V této analýze bude zmapována přímá konkurence programu Funeral a zhodnocena atraktivita daného odvětví dle Porterova modelu konkurenčních sil.

3.4.1. Přehled a srovnání přímé konkurence

Programy na specializující se na správu pohřební služby jsou na českém trhu dva. Jedná se o program Pieta od fyzické osoby Ing. Stanislav Meyer, CSc. (Meyer, 2018) a program Memoria od fyzické osoby Stanislav Černý (MEMORIA, b.r.). Obecných (univerzálních) softwarů pro podnikovou správu je na trhu samozřejmě celá řada, ale pro použití v odvětví pohřebních služeb musí být většinou speciálně přizpůsobeny nebo jejich použití nezahrnuje veškeré funkcionality a specifika tohoto odvětví.

- **Srovnání funkcionalit programu Funeral, Pieta a Memoria**

U programu Pieta bylo čerpáno pouze z informací z webových stránek, program Memoria byl k dispozici v demo verzi.

Tab. 9: Srovnání funkcionalit programu Funeral, Pieta a Memoria*(Adalo Solutions s.r.o., 2019)*

Funkce	Adalo - Funeral	Pieta	Memoria
Objednávky obřadu	ANO	ANO	ANO
Šablony objednávek	ANO	ANO	ANO
Evidence převozů	ANO	NE	NE
Tvorba smutečních oznámení	Výhledově	ANO	ANO
Pokladna a evidence faktur	ANO	ANO (program Prodejna)	ANO
Tisk platebních dokladů	ANO	ANO	ANO
EET	ANO	ANO (program Prodejna)	ANO
Export do účetních programů	ANO	-	pro program Pohoda
SKLAD	ANO	ANO	ANO
Objednávky květin	ANO	NE	NE
Síťová verze	ANO	ANO (program Prodejna)	ANO
Rozdělení účetních jednotek	ANO	NE	NE
Zálohování dat na vzdálené servery	ANO	NE	NE
Mobilní aplikace	ANO	NE	NE

Ceník Meyer software

Tab. 10: Ceník programů společnosti Meyer software

(Meyer, 2018)

Roční licenční poplatek 15% z ceny produktu.		
Program „Pieta“	Jedna licence pro 1 PC	autorský dozor
do 10 tis.obyvateľ:	9 500.-Kč	1 000.-Kč/měs./licence
do 30 tis.obyvateľ:	15 500.-Kč	1 000.-Kč/měs./licence
do 50 tis.obyvateľ:	23 700.-Kč	1 000.-Kč/měs./licence
nad 50 tis.obyvateľ: individuální kalkulace		
Každá provozovna (pobočka) musí mít svoji vlastní licenci v uvedené ceně.		
Program „Prodejna“		
1.licence	6 900.-Kč	1 035 Kč
2.-5.licence	4 500.-Kč	675 Kč x počet licencí
6.a další licence	2 250.-Kč	338 Kč x počet licencí
Program „Parte“	5 500 Kč	
Při zakoupení Pieta+Parte, obdržíte množstevní slevu 10% z pořizovací ceny.		
Každá provozovna (pobočka) musí mít svoji vlastní licenci v uvedené ceně.		
Cena školení obsluhy:	3500.-Kč	cestovné (11.-Kč/km)
Volitelný Autorský dozor a servis:		
Elektronický servis Vašich dat v rozsahu maximálně 16 hod/mes. Bezplatné dodání upgrade.		12 000.-Kč/rok

Ceník Memoria

Tab. 11: Ceník produktů Memoria

(MEMORIA, b.r.)

Memoria 3.1 XP první PC	13.000,-Kč
Memoria 3.1 XP další PC	1.500,-Kč
Memoria 3.1 XP multilicence pro celou pohřební službu	16.000,-Kč
Doplněk – Parte grafická tvorba	3.700,-Kč
Doplněk – Export dokladů do účetnictví Pohoda	4.900,-Kč
Upgrade Memoria 3.1 na Memoria 3.1 s EET	2.300,-Kč
Vzdálená správa programu (instalace, upgrade, nastavení EET)	350 Kč/hod
V ceně je zahrnuto:	
tříhodinové školení obsluhy,	
instalace programu na počítač pohřební služby,	
(v případě, že nepožadujete tyto služby, bude z ceny odečtena sleva 1.000,-Kč)	

Ze srovnání vychází, že ve většině funkcí se programy shodují, největší rozdíly jsou právě u moderních funkcí jako je vzdálená správa a záloha dat, provázaná mobilní aplikace a možnost rozdělit účetní jednotky, které Funeral má oproti konkurenci. Tento rozdíl je právě díky zaměření na větší více pobočkové pohřební služby a stále probíhajícímu vývoji, který reflektuje moderní přístupy. Program Funeral také obsahuje možnost přímého vytvoření objednávky květin a provázání na objednávkový systém květinářství (tyto funkce je však potřeba doprogramovat pro různé zákazníky).

3.4.2. Pět konkurenčních sil dle Portera

Závěry z této analýzy pomohou určit jak silné je konkurenční prostředí a které faktory mohou pomoci získat konkurenční zvýhodnění a na které faktory je nutné se připravit. Souhrn závěrů a doporučení pro tvorbu obchodního modelu budou opět na konci kapitoly.

3.4.2.1. Konkurence uvnitř odvětví

Jak již bylo zmíněno výše systémů pro správu podnikových procesů je na trhu hodně. Ale vzhledem k tomu, že se snažíme na trh uvést specifický software vyvinutý přímo pro cílový zákaznický segment k téměř okamžitému použití (tzn. nevyžaduje speciální úpravu pro každého zákazníka, ale lze nainstalovat a ihned začít používat) zaměříme na systémy specializované pro pohřební ústavy. Ty jsou na našem klíčovém trhu pouze 2 respektive 3. První dva systémy byly prezentovány v podkapitole Přehled a srovnání přímé konkurence. Poslední program jménem Fusio není přímo specializován pro pohřební ústavy, jedná se o univerzální systém pro podnikové procesy. Programy Memoria a Fusio byly dokonce v září roku 2018 prezentovány na panelové diskusi Asociace soukromých pohřebních služeb (ASPSCR, 2016).

V rámci analýzy je nutné zmínit i asociace a sdružení pohřebních služeb, jejichž aktivity je nutné sledovat. Jejich seznam je uveden v následující tabulce.

Tab. 12: Seznam asociací a sdružení pohřebních služeb

(Vlastní zpracování dle (ASPSCR, 2016), (Pohřebnictví, 2019), (UNIEPS, 2018), (EFFS, 2019))

Název	www
Asociace soukromých pohřebních služeb v ČR	https://www.aspscr.cz
Sdružení pohřebnictví v ČR	http://www.pohrebnictvi.cz
Unie pohřebních služeb z.s.	https://unieps.cz/
Evropské federace pohřebních ústavů (EFFS)	https://www.effs.eu

3.4.2.2. Hrozba nově vstupujících konkurentů

Vstup do odvětví vývoje počítačových a webových softwarů není dnes finančně ani technologicky příliš náročný. Avšak pro takto specifický produkt a okruh zákazníků je nutné dobře znát odvětví a veškeré procesy, které v něm probíhají. Zvláště důležitým faktorem je znalost právních aspektů, jež jsou v tomto odvětví často komplikované.

Významnější hrozbou by bylo, pokud by vláda schválila nějakou formu povinné elektronické evidence a předávání nebo uchovávání informací, jako bylo například EET nebo datové schránky a podobně, pro odvětví související s poskytováním pohřebních služeb. V tomto případě by se šance o ovládnutí trhu mohla pokusit nějaká větší zavedené softwarová společnost a vytlačit slabší konkurenci. Větší společnosti mohou uvolnit větší

finanční prostředky do vývoje i obchodních aktivit a nesmíme pominout ani fakt, že zavedené společnosti mají obvykle více kontaktů ve všech sférách ovlivňujících podnikání.

3.4.2.3. Hrozba substitutů

Nejjednodušším ale hojně rozšířeným substitutem je v podstatě jakýkoliv tabulkový procesor. V největší míře se jedná o Microsoft Excel nebo Google Sheets. Tyto jednoduché programy ovšem nenabízejí tak široké možnosti správy a při větších objemech dat přestávají být přehledné, a tudíž efektivně použitelné. Poněkud sofistikovanějším substitutem jsou univerzální podnikové systémy pro správu procesů, dokumentů a skladové evidence. Tyto systémy jsou však časově a finančně náročnější na implementaci i provoz zejména proto, že jsou univerzální a vyžadují speciální úpravy při implementaci a nezahrnují právní normativy důležité pro odvětví pohřebnictví.

3.4.2.4. Vyjednávací síla odběratelů

Vzhledem k nízké přímé konkurenci se může zdát, že vyjednávací síla odběratelů bude nízká. Toto odvětví je však velmi konzervativní a není jednoduché přesvědčit stávající podniky o výhodách nových řešení. Skutečná přidaná hodnota dále bude růst, pokud daný systém bude využívat více pohřebních ústavů v jedné lokalitě. Takže je nutné přesvědčit nejvýznamnější pohřební ústavy v dané lokalitě.

3.4.2.5. Vyjednávací síla dodavatelů

Jelikož se jedná o systém vyvíjený samotnou společností, tak neexistují přímí dodavatelé. Je však nutné brát v potaz, že pro společnost pracují zaměstnanci na různých úrovních pracovně právních vztahů. Jedná se především o programátory freelancery, kteří v dnešní době nemají nouzi o práci a je nutné si tyto klíčové spolupracovníky udržet, viz závěry ze SLET analýzy.

3.4.3. Souhrn atraktivity odvětví a závěry pro obchodní model

V této podkapitole budou shrnuty faktory důležité pro rozvoj obchodních aktivit a tvorbu obchodního modelu identifikované v kapitolách Přehled a srovnání přímé konkurence a Pět konkurenčních sil dle Portera. Závěry budou následně sloužit k sestavení SWOT analýzy a tvorbě nového obchodního modelu.

- **Přímá konkurence je poměrně zastaralá a není primárně přizpůsobena pro větší více pobočkové služby. Program Funeral reflektuje nejvýznamnější trendy IT odvětví a je připraven i pro provoz velkých společností.** Tento fakt by se měl stát jedním z hlavních pilířů rozvoje obchodních aktivit a strategickou výhodou.
 - Tento faktor úzce souvisí i s posledním závěrem SLET analýzy o využívání cloud computing a zvyšujícímu se podílu zaměstnanců využívajících přenosná zařízení v práci.
- **Konkurence využívá k propagaci i různé asociace pohřebních služeb.** Navázání vztahů s těmito asociacemi nebo alespoň jejich sledování by se mělo stát jedním z aktivit nového obchodního modelu.
- Společnost Adalo by se měla snažit získat takové konkurenční zvýhodnění, aby v případě náhlého zvýšení atraktivity odvětví, například díky novému vládnímu nařízení, nebyla tolik zranitelná příchodem nové konkurence.
- Vzhledem k povaze produktu a relativně nízké konkurenci není vyjednávací síla odběratelů vysoká. **Důležité však bude přesvědčit odběratele o přidané hodnotě, kterou jim program přinese a získat kritický počet zákazníků.**
 - Tento fakt souvisí i se dvěma závěry analýzy SLET, potřebou integrovat změny právních specifik odvětví pohřebnictví do programu Funeral a snahou propagovat Funeral tak, že snižuje zátěž na lidské zdroje a IT správu. Tyto dva závěry mohou být použity právě jako přidaná hodnota pro zákazníka.

3.5. Analýza vnitřního prostředí a dostupných zdrojů

V této kapitole bude analyzováno vnitřní prostředí společnosti a jeho připravenost pro rozvoj obchodních aktivit. V rámci analýzy bude proveden i audit zdrojů, kterými společnost disponuje a které je schopna zpřístupnit k rozvoji nového obchodního modelu.

3.5.1. Model 7S

Pomocí rámce 7S bude analyzováno vnitřní prostředí společnosti. Analýza bude sloužit především pro nalezení silných a slabých stránek společnosti a závěry z ní opět poslouží pro sestavení SWOT analýzy.

3.5.1.1. Strategie

Strategie společnosti není nikde přímo sepsána ani komunikována.

Do současnosti se společnost zaměřovala na zakázkový vývoj. V budoucnu se však počítá se zahájením prodeje hlavního produktu Funeral a posunutím do oblasti strategie soustředění pozornosti na diferenciaci. To znamená stát se vedoucí společností v odvětví systémů pro správu pohřebních ústavů a to jak z hlediska vývoje, tak i obchodní činnosti (Adalo Solutions s.r.o., 2017).

Do budoucna je v plánu prozkoumání možností vstupu na zahraniční trhy, především Slovensko, Polsko, Maďarsko. Dále je v plánu udržování a rozvíjení stávajících obchodních vztahů v zakázkovém vývoji (Adalo Solutions s.r.o., 2017).

3.5.1.2. Struktura

Vzhledem k rozmanitosti a malému počtu pracovníků je struktura společnosti nejvíce podobná funkcionálnímu modelu.

Hlavní rozhodovací pravomoci leží především na jednatele, který je zároveň vedoucím vývojového týmu a ředitelem společnosti, který má na starosti styk se zákazníky a správu projektů. Hlavní porady o fungování firmy probíhají na úrovni vedoucího vývoje a ředitele. Ve společnosti nejsou zavedeny žádné pravidelné informativní porady, většina porad je organizována operativně dle potřeb (Adalo Solutions s.r.o., 2019).

Hlavní funkční oddělení jsou prezentovány v tabulce níže.

Tab. 13: Struktura funkčních oddělení Adalo s.r.o.

(Vlastní zpracování dle (Adalo Solutions s.r.o., 2019))

Ředitel (project manažer, obchodní manažer)		Vedoucí vývoje (jednatel)
Správa ICT	Správa a vývoj web stránek	Vývojové oddělení
Obchodní oddělení	Účetní	Administrativa

3.5.1.3. Systémy

Pro správu dokumentů a interní i externí komunikaci jsou využívány nástroje G Suite. Každý zaměstnanec má svůj firemní email, přidělený diskový prostor a další služby G Suite. Pro řízení menších projektů a běžné agendy je využíván cloudový software Teamwork, pro řízení vývojových projektů je využíván systém Jira. Pro účetní správu je využíván systém Pohoda (Adalo Solutions s.r.o., 2019).

Většina opakujících se úkolů je plánována automaticky a upozornění o stavu úkolů je zasíláno kompetentním osobám. Tyto úkoly však tvoří velmi malou část všech činností ve společnosti a většina projektů musí být řízena projektovým vedoucím.

3.5.1.4. Styl

Styl řízení i firemní kultura je velice volná. Většina úkolů je řízena spíše na operativní úrovni. Jelikož společnost nemá jedno centrální sídlo a všichni spolupracovníci pracující především stylem homeoffice úkoly jsou většinou řešeny jednotlivě v rámci kompetencí jednotlivých pracovníků. Situace ve společnosti se nejvíc blíží **demokratickému stylu řízení**. Někdy je situace až příliš uvolněná a nedochází k dostatečné motivaci k další kreativní práci, přesto téměř veškerá rozhodnutí leží stále na vedení.

3.5.1.5. Spolupracovníci

Společnost má jen velmi málo pracovníků na hlavní pracovní poměr, většina zaměstnanců pracuje na zkrácený úvazek a různé pracovní smlouvy. Jak bylo zmíněno výše drtivá většina práce je prováděna stylem homeoffice, z tohoto důvodu nedochází k vzájemné motivaci pracovníků ani k prohlubování vztahu ke společnosti. Ve společnosti chybí spolupráce mezi zaměstnanci, společné porady a v některých případech dokonce o sobě vzájemně nevědí, což u společnosti takovéto velikosti není dobrým znakem.

3.5.1.6. Sdílené hodnoty

Ve vedení společnosti je snaha dostat společnost do pozice lídra na trhu systémů pro pohřební ústavy. Tato vize je však nedostatečně propracována a komunikována směrem ke spolupracovníkům.

Jak již bylo zmíněno výše v podkapitolách Strategie, Styl a Spolupracovníci, společnost v podstatě nemá žádnou pozitivní firemní kulturu ani snahu ji nějakým způsobem tvořit.

Nejsou komunikovány společné cíle ani nedochází ke snahám o vzájemnou motivaci mezi zaměstnanci.

3.5.1.7. Schopnosti

Klíčové technické schopnosti pro vývoj počítačových systémů jsou ve společnosti zastoupeny poměrně hojně. Slabší stránkou jsou manažerské a obchodní schopnosti především z hlediska tvorby firemní kultury, plánování lidských zdrojů a předávání informací. Vyvážit zastoupení technických a manažerských schopností bude klíčové při zavádění nového obchodního modelu a postupném rozšiřování obchodních aktivit stran programu Funeral.

3.5.2. Audit zdrojů společnosti

V této podkapitole bude proveden jednoduchý audit zdrojů, které má společnost k dispozici a jsou relevantní k rozvoji obchodních aktivit.

3.5.2.1. Fyzické zdroje

IT zázemí a serverová vybavenost – Současný hardware doslouží přibližně za rok (začátek roku 2020) a bude nutná investice v řádu 200 tis. Kč. Následné obnovovací investice budou přibližně každé 3 roky 200 tis. Kč. Pro projekt Funeral je vyhrazena kapacita přibližně 40% a ta zvládne obsloužit zhruba 100 firem běžících na systému Funeral (Adalo Solutions s.r.o., 2019).

IT vybavení pro zaměstnance – Současní zaměstnanci mají k dispozici vybavení nutné pro jejich činnosti. V případě náboru nového pracovníka je nutná investice přibližně 30 tis. Kč pro obchodní, administrativní a podobné pozice a 60 tis. Kč programátorské pozice (Adalo Solutions s.r.o., 2019).

Informační systémy – Ve společnosti se využívá Jira systém pro správu vývojových projektů, Team work pro obecnou správu projektů, G Suite a ekonomický systém Pohoda (Adalo Solutions s.r.o., 2019).

Kancelářské prostory a vozový park – Společnost nevlastní ani si nepronajímá žádné vlastní prostory. V případě potřeby služební cesty využívají zaměstnanci vlastní prostředky (Adalo Solutions s.r.o., 2019).

3.5.2.2. Lidské zdroje

Plný úvazek. Ve společnosti jsou tři lidé na plný úvazek

- Vedoucí vývojového oddělení
- Projektový vedoucí/CEO
- IT webdesign a servisní činnost (Adalo Solutions s.r.o., 2019)

Částečný úvazek.

- IT vývoj (2/5 úvazek)
- IT webdesign, tester (2/5 úvazek)
- Účetní (1/5 úvazek)
- Administrativní práce (1/5 úvazek)
- Obchodní zástupce (2/5 úvazek) (Adalo Solutions s.r.o., 2019)

Externí spolupráce.

- IT vývoj (100 člověkohodin za měsíc) (Adalo Solutions s.r.o., 2019).

Společnost aktuálně hledá dalšího zaměstnance na plný úvazek pro servisní potřeby. Vzhledem k potřebám Funeralu společnosti chybí ucelené obchodní oddělení (Adalo Solutions s.r.o., 2019).

3.5.2.3. Finanční zdroje

- **Struktura příjmů**

Dlouhodobé smlouvy – Mezi stálý příjem společnost považuje smlouvy s výpovědní lhůtou 6 měsíců a delší. Jedná se většinou o kompletní nebo částečný servis síťové infrastruktury nebo provozování informačního systému. Z těchto smluv je přibližný příjem 440 tis. Kč měsíčně. Z toho příjmy z dosud prodaných instalací Funeral jsou 225 tis. Kč měsíčně (Adalo Solutions s.r.o., 2019).

Krátkodobé projekty – Od začátku roku (Leden – Březen 2019) měla společnost příjmy přibližně 220 tis. Kč měsíčně z menších jednorázových projektů (Adalo Solutions s.r.o., 2019).

- **Struktura výdajů**

Náklady na lidské zdroje – Tyto náklady tvoří v podstatě veškeré současné náklady společnosti. Dohromady ve výši 300 tis. Kč z toho na vývoj a správu projektu Funeral 180 tis. a ostatní projekty 120 tis. Kč (Adalo Solutions s.r.o., 2019).

Dlouhodobé závazky – Společnost má momentálně závazek 700 tis. Kč splatný jednorázově k 1. Únoru 2020. Celková splatná částka činí 750 tis. Kč (Adalo Solutions s.r.o., 2019).

Adalo má v současnosti volné finanční prostředky ve výši 800 tis. Kč, zároveň má možnost půjčky do max. výše 2 000 tis. Kč na 10% p.a. (Adalo Solutions s.r.o., 2019).

Z pohledu struktury příjmů a výdajů tvoří příjmy z projektu Funeral 40% vůči 60% z ostatních projektů a z pohledu vytiženosti zaměstnanců a ostatních zdrojů tvoří Funeral 70% vůči 30% na ostatní projekty (Adalo Solutions s.r.o., 2019).

3.5.2.4. Nehmotné zdroje

Významní partneři – Adalo dlouhodobě spolupracuje s Unií pohřebních služeb a pohřební službou PEGAS CZ s.r.o. Tyto vztahy jsou zvláště důležité pro další rozvoj obchodních vztahů (Adalo Solutions s.r.o., 2019).

Webová prezentace a sociální sítě – Společnost má vlastní webové stránky na kterých prezentuje některé své dosavadní projekty. Zároveň má vlastní profily na síti Facebook a LinkedIn. Na žádném z těchto kanálů však není výrazně aktivní (Adalo Solutions s.r.o., 2019).

3.6. SWOT analýza

Tato analýza poslouží jako sumarizace celé analytické části. Jednotlivé závěry předchozích analýz budou rozděleny dle kategorií SWOT analýzy a bude pospán jejich vliv na rozvoj obchodních aktivit. Po zhodnocení všech faktorů a jejich vlivu bude stanovena strategie SWOT analýzy dle Zamazalové (2009). Stanovení této strategie by se mělo stát výchozím bodem pro sestavení obchodního modelu.

3.6.1. Slabé stránky

- a) Společnost Adalo je poměrně mladá a nemá ještě vybudovanou dostatečnou pověst v oboru. Vzhledem k téměř žádným dosavadním aktivitám směřujícím k propagaci programu Funeral si téměř nikdo nespojí Adalo a vývoj systému pro pohřební služby. Spolu s nedostatečným vymezením podnikové strategie a její v podstatě nulovou komunikací jak do vnějšího prostředí, tak i uvnitř společnosti se tento faktor staví jako překážka rozvoje obchodních aktivit.
- b) Struktura společnosti není přímo vymezena a přizpůsobuje se operativním potřebám aktuálních projektů. Neucelená firemní struktura souvisí také s chybějícími manažerskými schopnostmi, které vedou k až příliš uvolněné firemní kultuře. Tento styl vedení společnosti může vyhovovat při zaměření se pouze na zakázkový vývoj, avšak pro společnost s vlastním produktem, snažící se o kompletní podnikatelské aktivity to nemusí být vhodné.
- c) S předchozím bodem souvisí i následující faktor. Vzhledem k uvolněné firemní kultuře a v drtivé většině případů práce stylem home-office zaměstnanci takzvaně „netáhnou za jeden provaz“. Nedostatečné sdílení firemních hodnot může vést ke ztrátě motivace, vysoké fluktuaci zaměstnanců a především malé vlastní iniciativě a kreativitě.
- d) Ve společnosti chybí klíčové dovednosti především manažerské. Pokud vezmeme v potaz předchozí body, pro Adalo může být velmi náročné získat nové zaměstnance s potřebnými schopnostmi a udržet si je. Pokud se nový obchodní model realizuje bude potřeba změnit strukturu společnosti a její styl vedení.
- e) Z auditu zdrojů vyšlo najevo, že společnost nemá vytvořen plán investic a podrobnější znalost vnitřního cash-flow. Společnost by měla vědět kolik prostředků může uvolnit na rozvoj nového obchodního modelu.
- f) Vzhledem k velikosti obrátu funguje Adalo téměř bez cizího kapitálu a nemá žádné větší finanční prostředky, které je možné investovat do rozvoje. Neexistující náklady na cizí kapitál se mohou sice jevit jako výhoda, ovšem tento fakt přispívá ke ztrátě motivace pro rozvoj společnosti a může působit jako slabá stránka.
- g) Současný vývoj programu byl soustředěn k potřebám hlavního investora projektu. Tímto přístupem mohli být opomenuty některé obecnější hodnoty pro cílové

zákazníky programu. Zároveň není připravena žádná demo verze, která by dala možnost seznámit se s produktem před jeho koupí.

3.6.2. Silné stránky

- a) Nejvýraznější silnou stránkou je vlastní úzce specializovaný informační systém pod vlastním vývojem. Program Funeral nemá na českém trhu výraznější konkurenci vzhledem k jeho funkcionalitám a zacílení. Především možnost oddělit účetní jednotky pro více pobočkové pohřební služby se může stát klíčovou stránkou pro tvorbu obchodního modelu.
- b) Na vývoji bylo spolupracováno se zástupci Unie pohřebních služeb a velkou pohřební službou. Tento fakt dává programu jistý punc kvality a důvěryhodnosti. Zároveň kontakty na v této unii mohou být použity pro marketingové účely.
- c) Vlastní serverové zázemí pro běh programu, díky tomu odpadá zákazníkům potřeba starat se o zálohování a obnovu dat při případné ztrátě i legislativní povinnosti ve vztahu k archivaci některých povinných údajů.
- d) Funeral má vlastní mobilní aplikaci, která je propojena s klasickou verzí. Tento fakt reflektuje zvyšující se trend využívání mobilních zařízení a aplikací ve firemním prostředí.
- e) Schopnosti a kvalifikace IT pracovníků v Adalu jsou poměrně široké a jsou schopné pokrýt většinu požadavků při dodatečném vývoji a implementaci programu u zákazníků. Zároveň flexibilita spolupracovníků je na takové úrovni, že je možné nárazově zvýšit nebo snížit výkonnost práce.
- f) Společnost se dosud zaměřovala téměř výhradně na zakázkový vývoj a nepotřebovala rozsáhlejší investice, proto funguje téměř bez cizího kapitálu. Fakt, že není zatížena náklady na cizí kapitál mohou pomoci při získávání peněžních prostředků. (Tento faktor byl zahrnut i ve slabých stránkách. Zařazen byl vědomě, protože se může stát jak silnou , tak i slabou stránkou).

3.6.3. Hrozby

- a) Vzhledem k zaměření hlavního produktu a velikosti cílové skupiny je rozvoj obchodních aktivit značně omezen. Pokud by se společnost držela pouze jednoho využití produktu dojde brzy k naplnění trhu a zastavení růstu.

- b) Situace na pracovním trhu je v současnosti pro společnost nepříznivá a pokud bude nutné rychle přijmout nové pracovníky s určitou specializací může to společnost dostat pod tlak.
- c) Cílová skupina je z geografického hlediska značně rozptýlená, což může přinést následné náklady na akvizici a správu nových zákazníků.
- d) Odvětví pohřebnictví je legislativně značně kontrolováno a upravováno. Pokud by v budoucnu došlo k významnějším změnám ve fungování odvětví může to přinést dodatečné náklady na úpravu systému Funeral.
- e) Současné prostředí pohřebních služeb není příliš nakloněno moderním směrům, proto se může stát překážkou vnímání informačního systému jako přidané hodnoty pro společnost. Tento faktor by měl být v co největší míře minimalizován dobře nastavenou marketingovou komunikací.

3.6.4. Příležitosti

- a) V obecném podnikatelském prostředí roste trend využívání cloud computing. Tento fakt by se mohl stát jednou z přidaných hodnot prezentovaných v novém obchodním modelu a marketingové strategii, zároveň se zvyšujícím se podílem využívání mobilních zařízení a aplikací.
- b) Legislativní změny se mohou stát jak hrozbou, tak i příležitostí. Pokud dojde k výraznější právní úpravě odvětví pohřebnictví a tyto změny budou vhodně a rychle implementovány do programu Funeral, může se tento fakt stát jedním z hlavních argumentů marketingové komunikace.
- c) Z marketingové analýzy se ukázalo, že cílová skupina s největším tržním podílem, která má zároveň více poboček, tudíž je předpoklad, že ocení a využije přidanou hodnotu programu je relativně malá co do počtu subjektů. Tento fakt může snižovat náklady na akvizici a správu zákazníků, protože udržovat vztahy s menším počtem velkých zákazníků je ekonomicky výhodnější než s velkým počtem malých.
- d) Konkurence v tomto odvětví poněkud zaostává, současné specializované systémy jsou zastaralé a nejsou přizpůsobeny pro správu větších pohřebních služeb.

3.6.5. SWOT matice a strategie pro obchodní model

Přechodí podrobný popis faktorů bude v následující podkapitole zjednodušeně prezentován v matici SWOT včetně síly vlivu jednotlivých faktorů pro rozvoj obchodních aktivit. V případě významnějšího vlivu bude faktor ohodnocen znaménkem „+“ nebo „-“ podle toho zda se jedná o pozitivní nebo negativní faktor a v případě silného vlivu bude ohodnocen dvě znaménky „++“ nebo „--“.

Tab. 14: Matice SWOT analýzy a vlivu jednotlivých faktorů

(Vlastní zpracování)

Silné stránky	vliv	Slabé stránky	vliv
a) Vlastní specializovaný informační systém (vlastní vývoj) pro více pobočkové pohřební služby	++	a) Nedostatečná propagace a ucelenost strategie	
b) Spolupráce se specializovanou Unii a velkou pohřební službou	++	b) Styl vedení	-
c) Vlastní serverové zázemí pro provoz a zálohu aktivně běžících instalací Funeralu	+	c) Nedostatečná motivace zaměstnanců a sdílení hodnot	-
d) Vlastní mobilní aplikace	+	d) Chybí klíčové schopnosti nebo lidé	--
e) Schopnosti a flexibilita IT oddělení		e) Chybějící investiční plán	
f) Téměř bez nákladů na cizí kapitál		f) Nedostatek cizího kapitálu pro rozvoj a nedostatečná motivace	
		g) Formální nepřipravenost produktu Funeral pro prodej	--
Příležitosti	vliv	Hrozby	vliv
a) Zvyšující se role cloud služeb a mobilních aplikací	+	a) Omezená velikost cílové skupiny	
b) Legislativní změny		b) Situace na pracovním trhu	-
c) Relativně malá a jasně vymezená cílová skupina	++	c) Geografická rozptýlenost cílové skupiny	
d) Málo významná konkurence	++	d) Legislativní změny	
		e) Nepřístupnost cílové skupiny k moderním nástrojům	-

Z výše prezentované analýzy je vidět, že pozitivní faktory převládají nad negativními, především v oblasti vnějších vlivů. V oblasti vnitřních vlivů jsou pozitivní i negativní faktory víceméně v rovnováze. **Na základě těchto informací můžeme říci, že se jedná o strategii mini-maxi nebo maxi-maxi.** U strategie mini-maxi se snažíme překonat slabé stránky a v co největší míře využít příležitosti, strategie maxi-maxi se snaží přirozeně využít veškerých silných stránek k dosažení tržních příležitostí.

Závěry předchozích strategických analýz a souhrnná SWOT analýza poslouží k tvorbě obchodního modelu a s využitím všech identifikovaných faktorů a nastavenou strategií vyplývající ze SWOT analýzy.

4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce bude zaměřena na tvorbu obchodního modelu společnosti Adalo solutions s.r.o.. Návrhy budou vycházet ze závěrů předchozích analýz především ze souhrnné analýzy SWOT. V prvním kroku budou definovány cíle a poté sestaven marketingový mix pro cílovou skupinu vymezenou v části segmentace trhu. V další části bude sestaven obchodní model dle Business Canvas. V závěru budou stanovena rizika vycházející ze zavedení nových obchodních aktivit a ekonomické zhodnocení.

4.1. Stanovení cílů rozvoje obchodních aktivit vycházející z analytické části

Ze závěrů SWOT vyšlo, že je vhodné stanovit strategii mini-maxi. V první řadě bude návrh zaměřen na překlenutí slabých stránek, to znamená vytvořit ve společnosti formální obchodní oddělení, které bude mít jasně definovaný styl práce, pravidelné meetingy a rozdělené odpovědnosti. Tento cíl se zaměřuje především na eliminaci špatného stylu vedení, nedostatečného sdílení hodnot a strategie společnosti mezi spolupracovníky. V druhé řadě se návrh zaměří na využití silných stránek a příležitostí trhu. Cílem bude vytvořit jednotný obchodní plán silně prezentující výhody produktu se zaměřením na cílový segment, který byl analyzován v kapitole Segmentace trhu. Dále využití znalostí trhu při prezentaci produktu a spolupráce s Uníi pohřebních služeb a dalšími subjekty. Splnění tohoto cíle bude využito silných stránek vlastního specializovaného produktu, vlastního IT oddělení a úzce vymezeného segmentu trhu.

1. Cíl – příprava společnosti na rozvoj obchodních aktivit – překonání slabých stránek

- stanovení obchodního oddělení
- vymezení personálních potřeb a profilu spolupracovníků
- stanovení cenové politiky

2. Cíl – vymezení obchodního plánu zaměřeného na prezentaci výhod produktu a cílový segment – využití silných stránek a příležitostí

- příprava jednotné komunikace produktu
- vymezení segmentu

- stanovení odhadu vývoje tržeb Pesimistické, Realistické a Optimistické varianty
- stanovení rámcového harmonogramu činností

4.1.1. Vymezení cílového segmentu

V analytické části kapitola Segmentace trhu byla identifikována cílová skupina podnikatelské subjekty s koncesovanou živností Pohřební a související činnosti. Vzhledem k vlastnostem produktu se obchodní model zaměří především na subjekty s obratem nad 5 mil. Kč u kterých je předpoklad, že provozují více poboček. Dále bylo identifikováno, že by se měly obchodní aktivity zaměřit nejprve na subjekty v Jihomoravském kraji a středních Čechách z důvodu lepší dostupnosti technické podpory a osobního kontaktu v začátcích provozu systému Funeral, kdy se ještě mohou objevit technické problémy častěji. Zejména na tento segment bude zaměřena marketingová komunikace a osobní aktivity obchodního oddělení.

1. Segment – pohřební sužby s obratem nad 5 mil. Kč. Předpoklad pro využití plné verze programu Funeral a vyšší náročnost servisu.

Seznam pohřebních služeb 1. segmentu seřazeného dle obratu od nejvyššího a zároveň podle geografické polohy je k nahlédnutí v příloze. Zeleně jsou vyznačeny pohřební služby v Praze a Brně, kde působí spolupracovníci společnosti Adalo a oranžovou jsou vyznačeny subjekty v nejbližších okresech.

Příloha I: Seznam pohřebních služeb s obratem nad 5 mil. Kč seřazený dle obrat od největšího

2. Segment - pohřební služby s obratem do 5 mil. Kč. Pravděpodobné využití omezené verze programu Funeral.

4.2. Stanovení marketingového mixu

Vzhledem k omezené cílové skupině je snahou nového obchodního plánu budovat dlouhodobou loajalitu a vytvořit skupinu zákazníků tzv. „**Králů**“, jež cítí velkou přidanou hodnotu a loajalitu k produktu a službám společnosti. Jelikož je produkt za měřen na B2B trh a jedná se produkt informační systém, jež si zákazník musí integrovat do celé společnosti, bude důležité nejenom prodat, ale také se starat o zákazníky.

Nový obchodní model bude cílit především strategií **diferenciace**. To znamená v plné míře prezentovat výhody a přidanou hodnotu informačního systému ve vztahu k fungování pohřebních služeb a oproti současné konkurenci. Základem pro takovou strategii je vhodně nastavený marketingový mix.

4.2.1. Prezentace produktu

Nejzákladnějším prvkem prezentace bude samotná skutečnost, že Funeral je specializovaný informační systém pro pohřební ústavy, který obsahuje strukturu agendy přizpůsobenou tomuto odvětví a legislativním požadavkům.

- **Specializovaný informační systém pro pohřebnictví**

Program Funeral je modulární, to znamená, že má jednotlivé části, které lze víceméně nasadit a používat samostatně nebo v kombinaci s ostatními moduly. To umožňuje zákazníkovi vybrat si pouze ty části programu, které potřebuje a přinesou mu přidanou hodnotu. Dále tento fakt může být využit jako nástroj marketingové propagace, kdy dáme zákazníkovi možnost si vyzkoušet nebo zakoupit pouze část programu.

- **Modulární systém**

Funeral je přizpůsoben především pro větší více pobočkové společnosti s možností rozdělení účetních jednotek. Tento aspekt spolu s vlastním serverovým zázemím umožňující neustálé zálohy systému na straně dodavatel (tedy Adalo) vyšel jako hlavní výhoda oproti konkurenčním systémům.

- **Přizpůsobení pro více poboček (více účetních jednotek)**
- **Běh na vzdálených serverech a zálohování na straně dodavatele**

Funeral také disponuje vlastní mobilní aplikací pro posádky. Slouží především k rychlejšímu vyplnění záznamu o převozu. Tato data jsou automaticky přenášena do celého systému Funeral a není je nutné po převozu ručně přepisovat, například při tvorbě nové smlouvy o pohřbu.

- **Vlastní mobilní aplikace pro záznam o převozu**

Z analýzy SWOT také vyšlo, že jednou ze silných stránek je skutečnost, že program je vyvíjen spolu s Uníí pohřebních služeb.

- **Vývoj ve spolupráci s Unií pohřebních služeb**

Další silnou stránkou se stala možnost přizpůsobení programu dle přání zákazníka. Jelikož je program vyvíjen samotnou společností, tak ta může přizpůsobit (doprogramovat) program dle přání zákazníka.

- **Přizpůsobení dle přání zákazníka**

4.2.2. Cena

Konečná cenová tvorba bude stanovena až po sestavení obchodního modelu. V této části bude pouze navržen princip prezentace cen, tedy jak budou konečné ceny pro zákazníky vypadat. Platby za produkt budou koncipovány jako měsíční licenční poplatek za užívání systému. Nabídka bude rozdělena do tří cenových skupin dle rozsahu nabízených funkcionalit programu a služeb. **Tento přístup je oproti konkurenci mnohem jednodušší a ucelenější, zákazník hned vidí konečnou cenu. U konkurence se většinou jedná o jednorázové platby za licenci doprovázené dalšími možnostmi příplatkových produktů nebo služeb, nejprve je nutné nakombinovat nabídku a poté spočítat cenu.**

4.2.2.1. Základní nabídka

Tato nabídka slouží pro malé pohřební služby a spíše k proniknutí na trh a získání kontaktů a prvních zákazníků. Nabídka bude obsahovat licenci pouze na jedno PC a nebude obsahovat moduly EET, Sklad, Skladové účetnictví a Vazárna.

Funeral – Licence 1 PC, moduly Administrace, Smlouvy, Kniha zesnulých, Kniha spalů a uren, automatické aktualizace.

4.2.2.2. Plná nabídka

Tato nabídka bude obsahovat všechny moduly, systém až pro 5 oddělených poboček, 6 hodinové úvodní školení.

Funeral – Licence 5 PC, všechny moduly, školení (6 hod.).

4.2.2.3. Individuální nabídka

Tato nabídka bude sloužit především pro velké společnosti s 6 a více pobočkami. Standardně budou zahrnuty všechny moduly, úvodní školení a nadstandardní servis,

především drobné úpravy programu dle přání zákazníka. Cena bude stanovována individuálně pro každého zákazníka. Pro naše potřeby bude vytvořen modelový příklad zákazníka se 7 pobočkami a servisními potřebami ve výši 10 hod. měsíčně.

Funeral – Licence 7 PC, školení, 10 hod./měs. nadstandardní servis.

4.2.3. Dostupnost

Hlavním demonstračním kanálem by se měla stát **webová prezentace samotného produktu**. Na této stránce budou informace o programu, ceník, a možnost vstoupit do demo prostředí kde si zákazník bude moci vyzkoušet funkcionality programu. Toto řešení mu dá první pohled do programu. Zároveň bude možné se přes kontakty na stránce doptat na další informace ohledně programu, popřípadě vytvořit objednávku.

V případě úspěšné objednávky budou pokyny ke stažení a instalaci systému poslány zákaznickovy emailem. Pokud se bude jednat o zákazníka s individuálními požadavky, bude následovat fyzická návštěva, instalace a školení přímo u zákazníka.

4.2.4. Komunikace

Hlavním propagačním kanálem bude ze začátku přímý prodej. K tomu bude využito současných kontaktů a spolupráce s Unií pohřebních služeb a pohřební službou Pegas.

Dalším krokem bude přímá emailová propagace, k tomu budou využity kontakty z databáze Merk.cz

V rámci komunikace bude využito i sociálních sítí a webové prezentace. Bude využito především sítí Facebook a LinkedIn. Tyto kanály budou spíše k budování povědomí. Všechny tyto aktivity budou podpořeny vhodně nastavenou placenou reklamou.

Ve všech propagačních kanálech se budou odrážet hodnoty z kapitoly Prezentace produktu. Je nutné aby komunikace vyzněla jednotně a vyzdvihovala silné stránky produktu.

4.2.5. Lidé

Aby celý marketingový mix fungoval je nutné aby byli především zaměstnanci s plánem seznámení a ztotožnění. Bude proto vytvořena informační příručka s rámcovým obchodním plánem systému Funeral a bude s ním seznámen každý zaměstnanec.

Zaměstnanci podílející se na systému Funeral budou také prezentováni na webové stránce produktu spolu s jejich pozicemi a odpovědnostmi. To dodá produktu na důvěryhodnosti, protože si zákazník bude moci představit lidi, kteří za ním stojí.

V rámci analýzy SWOT byla identifikována jako hrozba nepřístupnost zákazníků k novým technologiím. V rámci obchodního modelu je počítáno s minimálně jedním novým zaměstnancem, který se bude starat o osobní kontakt se zákazníky. Tato osoba by měla vystupovat důvěryhodně a s dostatečnou dávkou empatie vzhledem k tomuto oboru. Bylo by vhodné pokud by obchodní zástupce byl spíše staršího věku, protože majitelé pohřebních ústavů jsou většinou starší osoby s rodinnými podniky.

A v neposlední řadě bude formálně stanoveno **obchodní oddělení**, přiřazeny odpovědnosti zaměstnancům a stanoveny cíle obchodních a marketingových aktivit. Plán aktivit bude blíže rozpracován v dalších kapitolách.

4.2.6. Procesy

Z hlediska budování vztahů bude nejdůležitější rychle reagovat na požadavky zákazníků, proto je nutné stanovit **odpovědnosti v procesech zpracování objednávek a dotazů**. Stejně platí i o **aktivitě na sociálních sítích a správě reklamních kampaní**, popřípadě direct emailů vybraným potenciálním zákazníkům. Zajištění těchto procesů a stanovení odpovědností bude mít na starosti obchodní oddělení.

V procesu **instalace samotného systému** u zákazníka bude nutné opět stanovit plán odpovědnosti jednotlivých kroků. To znamená kdo bude fyzicky implementovat systém u zákazníka a na serveru, kdo provede **školení** a kdo bude zodpovědný ze servis. Zodpovědnost za tyto procesy bude na obchodním oddělení a vedoucím vývoje.

4.2.7. Fyzické prostředky

Pro produkt Funeral budou zpracovány následující propagační materiály pro potřeby obchodního oddělení:

- **jednotné vizitky** pro všechny členy podílející se na realizaci a obchodním aktivitách,

- **informační brožury** v jednotném stylu shrnující výhody produktu dle kapitoly Prezentace produktu, cenovou politiku, odkaz na webovou prezentaci a kontaktní údaje,
- **zjednodušené obchodní modely** pro potřeby obchodního zástupce a technika.

Pro samotný produkt:

- **podrobný návod** v tištěné i elektronické podobě,
- v rámci moderních trendů budou zpracovány i **video návody**, které budou umístěny na webové stránky produktu Funeral.

Zajištění těchto materiálů bude mít na starosti obchodní oddělení.

4.3. Přehled nástrojů marketingového mixu

V následující tabulce budou stručně shrnuty body marketingového mixu. Tyto body budou posléze použity pro tvorbu obchodního modelu, proto je přidán další sloupec, který uvádí do které skupiny obchodního Canvas modelu daný nástroj vstupuje nebo ho ovlivňuje.

*Tab. 15: Přehled nástrojů marketingového mixu nového obchodního modelu Adalo 1. část
(Vlastní zpracování dle (Mulačová a Mulač, 2013))*

7P	Hlavní body	Business Canvas
Produkt	Specializovaný informační systém (zjednodušení a automatizace procesů) Modulárnost Oddělení poboček (účetních jednotek) Seraery a zálohování u dodavatele Mobilní aplikace pro posádky Vývoj ve spolupráci s Unií pohřebních služeb Přizpůsobení dle přání zákazníka	Hodnotové nabídky
Cena	Základní nabídka Standardní nabídka Individuální nabídka – pro velké spol.	Zdroje příjmů
Dostupnost	Www stránky produktu s demo verzí + formulář pro dotazy, popřípadě online chat Stažení a instalace systému přes internet (po předchozí emailové komunikaci) nebo osobně zástupcem Adalo)	Hodnotové nabídky Vztahy se zákazníky Klíčové aktivity Struktura nákladů Kanály

Tab. 16: Přehled nástrojů marketingového mixu nového obchodního modelu Adalo 2. část

(Vlastní zpracování dle (Mulačová a Mulač, 2013))

7P	Hlavní body	Business Canvas
Komunikace	Využití kontaktů Unie pohřebních služeb Emailová kampaň (využití databáze Merk.cz) Webové stránky Adalo a specializované stránky přímo pro produkt Funeral Aktivní propagace na sociálních sítích (budování povědomí)	Kanály Vztahy se zákazníky Klíčové aktivity Klíčová partnerství Struktura nákladů
Lidé	Seznámení všech spolupracovníků s obchodním plánem a aktivitami Stanovení obchod. oddělení a odpovědností	Vztahy se zákazníky Klíčové zdroje Klíčové aktivity Klíčová partnerství
Procesy	Správa sociálních sítí a webové prezentace Zpracování zákaznických dotazů a objednávek Instalace a následné služby zákazníkům	Vztahy se zákazníky Klíčové aktivity Klíčová partnerství Struktura nákladů
Fyzické prostředky	Jednotná webová prezentace, obchodní brožury, vizitky Podrobný návod (využití video návodů)	Vztahy se zákazníky Hodnotové nabídky Struktura nákladů

4.4. Business Canvas model

V této kapitole bude navržen obchodní model pro rozvoj obchodních aktivit. Bude využito poznatků a závěrů z analytické a teoretické části práce a nástrojů marketingového mixu. Nejprve budou popsány podrobněji jednotlivé segmenty Business Canvas modelu a v závěru bude model shrnut v tabulce.

4.4.1. Zákaznický segment

Z kapitoly Segmentace trhu vyšla jako primární cílová skupina zákazníků společnosti provozující pohřební služby s obratem od 5-30 mil. Kč, dále pohřební služby s obratem nad 30 mil. Kč a nejméně zajímavou skupinou společnosti s obratem do 5 mil. Kč. V první skupině se nachází přibližně 100 subjektů, ve druhé přibližně 10 a v poslední skupině se nachází okolo 150 subjektů. Základním cílem obchodních aktivit budou právě první dvě zákaznické skupiny.

V rámci návrhové části byl segment subjektů s obratem nad 5 mil. Kč dále rozdělen podle geografické působnosti. Spolupracovníci společnosti Adalo působí především v Praze a Brně, proto bude výhodné z hlediska osobního kontaktu a následného servisu začít oslovovat pohřební služby právě v těchto městech a jejich blízkém okolí. V první skupině označené v tabulce zeleně jsou **subjekty působící v Praze a Brně (15 společností)**. Na tuto skupinu by se měla společnost zaměřit na začátku pomocí navržených komunikačních kanálů. V další skupině se nacházejí **subjekty působící v přilehlých okresech Prahy a Brna**, v tabulce označeny oranžově (**18 společností**). Této skupině by měla být věnována také velká pozornost hned po společnostech z Prahy a Brna. Na subjekty z ostatních částí republiky by se společnost měla zaměřit v rámci přímého oslovování až po naplnění potenciálu prvních dvou skupin nebo samozřejmě pokud sami projeví zájem.

Seznam pohřebních služeb s obratem nad 5 mil. Kč včetně geografického rozčlenění je k nahlédnutí jako příloha:

- **Příloha I: Seznam pohřebních služeb s obratem nad 5 mil. Kč seřazený dle obrat od největšího**

4.4.2. Hodnotové nabídky

Hodnota produktu je především v jeho **novosti**, současná konkurence relativně zaostává v modernizaci svých produktů. Dalšími přidanými hodnotami jsou **snížení nákladů** na administrativní procesy, **redukce rizik** při ztrátě a obnově dat, pohodlí při užívání a v neposlední řadě možnost **přizpůsobení** systému pro konkrétní potřeby společnosti a navázání na jeho současné informační systémy. Všechny tyto hodnoty povedou ke **zvýšení výkonu správy především administrativních procesů**.

Jak již bylo popsáno v kapitole Prezentace produktu marketingového mixu těchto hodnot bude dosaženo pomocí těchto vlastností produktu:

- **Specializovaný informační systém pro pohřebnictví**
- **Modulárnost systému**
- **Přizpůsobení pro více poboček (více účetních jednotek)**
- **Běh na vzdálených serverech a zálohování na straně dodavatele**
- **Vlastní mobilní aplikace pro záznam o převozu**

- **Vývoj ve spolupráci s Unií pohřebních služeb**
- **Možnost přizpůsobení dle přání zákazníka**

4.4.3. Kanály

Pro podporu **budování povědomí** budou využity tyto kanály:

- Propagace společnosti a samotného produktu Funeral na sociálních sítích Facebook a LinkedIn.
- Placená reklama, především oslovování zákazníků, kteří již navštívili www stránky Adalo nebo produktovou stránku Funeral (remarketing).

Tyto kanály budou sloužit k prezentaci aktivit společnosti Adalo, funkcionalit programu Funeral, možnostech jeho nasazení a zejména prezentaci referencí.

K přímému oslovení potenciálních zákazníků bude sloužit emailová kampaň s využitím kontaktů s podnikatelské databáze Merk.cz a osobní aktivity obchodního zástupce s využitím kontaktů Unie pohřebních služeb a pohřební služby Pegas.

- Přímé oslovení zákazníků skrze kontakty Unie pohřebních služeb a společ. Pegas
- Emailová kampaň (využití databáze Merk.cz)

Pro přímé **seznámení s produktem** a pro možnost jeho objednávky budou sloužit www stránky produktu, popřípadě přímý kontakt s obchodním zástupcem.

- Webové stránky Adalo a specializované stránky přímo pro produkt Funeral

Na těchto stránkách bude prezentován samotný produkt, jeho funkcionalita a hodnoty pro zákazníky, cenová nabídka, možnost vyzkoušet si demo verzi a kontaktovat společnost s dotazy a objednávkou.

4.4.4. Vztahy se zákazníky

Při budování vztahů s významnými zákazníky bude využito osobní individuální asistence. Ta bude potřebná zejména při implementaci systému do větších společností s již fungujícími vlastními informačními systémy. Pro standardní klientelu bez speciálních požadavků bude využito vzdálené asistence např. telefonické nebo emailové, popřípadě návštěvy zákazníka pro úvodní školení a implementaci.

Průměrná časová náročnost na 1 zákazníka byla odhadnuta na 10 člověkohodin měsíčně.

4.4.5. Zdroje příjmů

Zdroje příjmů budou tvořit měsíční licenční poplatky za užívání systému. Jak již bylo zmíněno v kapitole Cena v návrhu marketingového mixu nabídka bude rozdělena do tří cenových skupin.

4.4.5.1. Cenotvorba

Pro tvorbu ceny byl zvolen nákladový způsob na základě odhadu pesimistické varianty vývoje prodeje produktu Funeral. Při pesimistické variantě by tedy náklady měly pokrýt příjmy. I když se nepočítá s produktem Funeral jako s časově omezeným projektem, plán vývoje prodeje a návratnosti byl stanoven na 5 let. Původní investice do vývoje programu byla financována externím investorem, který se zároveň podílel na vývoji. Tato investice nemusí být splacena ale investor požaduje polovinu z prodejní ceny produktu. Tento fakt je jeden z omezujících faktorů tvorby ceny.

Rozsah velikosti produktu a nabízených služeb je u variant značně odlišná, proto byla stanoven poměr mezi cenami Základní a Plné nabídky 1:5,5.

Varianty byly stanoveny na základě očekávaného tržního podílu. **Celkem je přibližně 350 subjektů podnikajících v cílovém odvětví, pro pesimistickou variantu byl zvolen tržní podíl 1,5%, pro realistickou 3% a optimistickou 6% do 1 roku** od zahájení obchodních aktivit. Jelikož cílovou skupinou jsou společnosti s obratem nad 5 mil. Kč, pro které je primárně určena Plná nabídka (všechny dostupné moduly, až 5 oddělených účetních jednotek), předpokládáme, že prodeje měsíčních licencí budou rozděleny půl na půl mezi Základní a Plnou nabídkou. Následující tabulka ukazuje počty zákazníků v jednotlivých cenových nabídkách dle variant.

Všechny ceny jsou bez DPH.

Při stanovování cenových nabídek nebyla uvažována Individuální nabídka. Předpokládá se, že pro zákazníky vyžadující nadstandardní služby nebo jinak speciální nabídku bude vždy ustanoven zvláštní realizační tým s vlastním obchodním plánem.

Varianty vývoje prodeje:

Tab. 17: *Varianty vývoje prodeje měsíčních licencí*

(Vlastní zpracování)

Počet licencí do 1 roku	Základní nabídka	Plná nabídka	Tržní podíl
Pesimistická	3	3	1,5 %
Realistická	5	5	3 %
Optimistická	10	10	6 %

Kritéria pro tvorbu ceny:

- Suma nákladů se rovná příjmům při pesimistické variantě
- Horizont 5 let
- 50 % konečné ceny náleží externímu investorovi
- Poměr cen Základní a Plné nabídky 1:5,5

Z předpokládané struktury nákladů, zadaných kritérií a odhadu vývoje prodeje dle jednotlivých variant byly kalkulovány tyto ceny:

Základní nabídka - 6 000 Kč měsíčně

Plná nabídka - 33 000 Kč měsíčně

Kompletní tabulka s plánovanými náklady a příjmy je k nahlédnutí jako příloha:

- *Příloha II: Předpokládaný vývoj příjmů a výdajů Pesimistická varianta*
- *Příloha III: Předpokládaný vývoj příjmů a výdajů Realistická varianta*
- *Příloha IV: Předpokládaný vývoj příjmů a výdajů Optimistická varianta*

4.4.5.2. Srovnání konkurenčních variant

Vzhledem ke zvolené strategii diferenciaci a primárním zaměřením se na zákaznickou skupinu společností s obratem nad 5 mil. Kč (společnosti s více pobočkami) jsou vyšší kalkulované ceny oproti konkurenci opodstatněné. U každé skupiny bude prezentována cena ekvivalentu konkurenčního produktu. Cenová tvorba konkurence ani struktura

nabízených služeb neodpovídá přesně programu Funeral, proto je nutné ekvivalenty brát pouze jako přibližné.

Základní nabídka

Funeral – Licence 1 PC, moduly Administrace, Smlouvy, Kniha zesnulých, Kniha spalů a uřen, automatické aktualizace – **6000 Kč/měs.**

Meyer software – Licence program Pieta1 PC , servisní dozor, licenční poplatek – **2350 Kč/měs.**

Memoria – Licence 1 PC – **360 Kč/měs.**

Plná nabídka

Funeral – Licence 5 PC, všechny moduly, školení (6 hod.) – **33000 Kč/měs.**

Meyer software - Licence 5 PC Pieta + Prodejna + Parte, školení – **4500 Kč/měs.**

Memoria – Multilicence, školení – **680 Kč/měs.**

4.4.6. Klíčové zdroje

Mezi klíčové zdroje patří hlavně vývojové oddělení společnosti Adalo z důvodu dalšího vývoje programu Funeral. Pro nastartování obchodních aktivit bude využito kontaktů Unie pohřebních služeb. A v neposlední řadě samotná serverová základna společnosti, která je již nyní nachystána pro provoz až 100 licencí programu Funeral.

Pro potřeby akvizice nových zákazníků a jejich následný servis se počítá s dvěma novými pozicemi Obchodní zástupce (s pokročilými znalostmi v oblasti IT) a IT servisní technik. Tyto pozice budou obsazeny dle potřeb a fáze rozvoje obchodních činností.

4.4.7. Klíčové aktivity

Pro zabezpečení aktuálnosti a atraktivitu Funeralu bude klíčové pokračovat v jeho vývoji, především udržet systém aktualizovaný z hlediska legislativních norem. Z hlediska navázání kontaktů a získání prvních objednávek bude důležité vytvořit produktovou stránku, nastavit reklamu a začít oslovovat zákazníky. Harmonogram těchto aktivit bude popsán v samostatné kapitole. K budování dlouhodobých spokojených vztahů se zákazníky budou muset být nastaveny procesy služeb zákazníkům, především **stanovení**

odpovědností při řešení zákaznických požadavků. Poslední zmíněná aktivita se nesmí podceňovat a obchodní oddělení bude muset stanovit a odpovídat za rychle a kvalitní vyřízení všech požadavků. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, k tomuto účelu budou do společnosti nabrány dvě nové pozice.

V rámci přípravy společnosti na nápor nových obchodních činností a budování pozitivní firemní kultury bude vypracován zjednodušený podnikatelský plán se kterým budou seznámeni všichni zaměstnanci, zároveň budou všichni pravidelně informováni o naplňování jeho cílů.

Dále bylo mělo obchodní oddělení aktivně sledovat činnost pohřebních asociací a sdružení a legislativní změny oboru pohřebnictví. Seznam asociací pohřebních služeb byl uveden v analýze oborového prostředí podkapitola Konkurence uvnitř odvětví Tabulka 12.

- **Tab. 12: Seznam asociací a sdružení pohřebních služeb**

4.4.8. Klíčová partnerství

Jak již bylo zmíněno několikrát nejvýznamnější bude udržet současné vztahy s Unií pohřebních služeb společností Pegas a stávajícími spolupracovníky. Zejména poslední partnerství bude vhodné správně udržovat a motivovat. Většina spolupracovníků v současnosti pracuje na částečné úvazky a pro další vývoj by bylo vhodné využít spolupracovníků znalých systém Funeral a společnost Adalo.

4.4.9. Struktura nákladů

Náklady budou kalkulovány na horizont 5-ti let. K sestavení struktury bude využito informací z auditu zdrojů a odhad přírůstkových nákladů. U některých položek nebudou uvažovány náklady na pořízení, protože společnost již tyto zdroje má a dojde pouze k využití nevyužité kapacity. *Náklady, které nebudou uvažovány jsou především na tvorbu webové prezentace, propagačních materiálů a dalších drobnějších činností, které společnost dokáže zabezpečit v rámci současných nevyužitých kapacit a po konzultaci s vedením nebudou zahrnuty do kalkulace.* **Průměrná náročnost na obsluhu jednoho zákazníka (jedné běžící licence Funeral) byla odhadnuta na 10 člověkohodin měsíčně.**

Každoroční náklady

- Hardwarové zázemí až pro 100 fungujících licencí systému – 30 000 Kč
- Reklama (sociální sítě, remarketing) – 10 000 Kč

Mzdové náklady

V případě Pesimistické a Realistické varianty bude nutné zaměstnat navíc pouze 1 nového zaměstnance (IT technický a obchodní pracovník). V těchto variantách se počítá s 10 zákazníky a tedy s průměrnou časovou náročností 100 člověkohodin. V případě Optimistické varianty bude nutné zaměstnat 2 nové pracovníky, oproti předchozím dvěma variantám dalšího obchodně administrativního pracovníka. Průměrná časová náročnost při 20 zákaznících je 200 člověkohodin. S přihlédnutím k potřebám obchodních aktivit a průměrným mzdám v daných oblastech byly celkové mzdové náklady stanoveny takto.

- Zaměstnanec 1 (IT technický a obchodní pracovník) – 50 500 Kč měsíčně (606 000 Kč ročně)
- Zaměstnanec 2 (obchodně-administrativní pracovník – 40 000 Kč měsíčně (480 000 Kč ročně)

Jednorázové náklady

- Vybavení pro zaměstnanec 1 – 60 000 Kč
- Vybavení pro zaměstnanec 2 – 30 000 Kč
- Průměrné náklady na akvizici nového zákazníka bez lidských nákladů (cestovné atd.) – 3 000 Kč

4.5. Zjednodušený obchodní model

Předchozí kapitoly jsou v následující tabulce bodově rozepsány do vizuálního obchodního modelu. Z důvodu přehlednosti bylo klasické rozložení Canvas modelu upraveno vzhledem k velikosti stránky.

Tab. 18: Business Canvas model Funeral

(Vlastní zpracování dle (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010))

Hodnotové nabídky			
Specializovaný informační systém Modulárnost Možnost oddělení účetních jednotek Zálohování a běh na straně dodavatele Mobilní aplikace Neustálý vývoj a spolupráce s Unií pohřebních služeb Přizpůsobení (doprogramování) pro zákazníka		Efektivita procesů, snížení administrativní zátěže Možnost výběru částí pro specifické potřeby Efektivnější správa pro větší společnosti Snížení rizika a přenesení části odpovědnosti Usnadnění práce pro posádky v „terénu“ Záruka aktuálnosti a důvěryhodnosti Výhoda zejména pro větší společnosti, kteří chtějí přizpůsobit systém vlastním potřebám	
Klíčová partnerství	Klíčové aktivity	Vztahy se zákazníky	Základní
Unie pohřebních služeb Pohřeb. služba Pegas Spolupracovníci	Neustálý vývoj systému Marketingové aktivity Servis zákazníkům Sledování asociací pohř. služeb a legislativních změn	Osobní asistenci při prodeji (elektronicky nebo fyzicky) Individuální přístup pro větší společnosti	Pohřební služby (dle obrátu od nejvýznamnější) od 5-30 mil. Kč od 30 mil. Kč výše do 5 mil. Kč obrátu
Struktura nákladů	Klíčové zdroje	Kanály	Zdroje příjmů
Náklady na propagaci – webové stránky, sociální sítě, propagační materiály. Náklady obchodního oddělení – spolupracovníci, cestovní náklady Náklady na hardware a serverové zázemí Náklady na vývoj	Vývojové a obchodní oddělení Serverová základna Kontakty Unie a společnosti Pegas Podnikatelské databáze Serverové zázemí Finanční prostředky	Webová prezentace Sociální sítě Využití veřejných setkání Unií pohřebních služeb Direct email	Licenční poplatky 3 skupiny cenových nabídek: 6 000 Kč/měs. 33 000 Kč/měs. Individuální cenová tvorba

4.6. Rámcový harmonogram aktivit

Harmonogram bude vycházet z hlavních návrhů obchodního modelu. Plán jednotlivých aktivit je nutné brát pouze jako doporučený a bude záležet na aktuální situaci a potřebách. Začátek plánu byl stanoven na červenec roku 2019 a je koncipován na 1 rok. V plánu jsou vyznačeny 2 hlavní milníky. První je po uplynutí prvních třech měsíců (prvního kvartálu), pokud v tomto období nedojde k prodeji nebo nenastane situace, která v blízké

budoucnosti povede k prodeji, obchodní plán bude přehodnocen a společnost nepřijme nové zaměstnance. Druhý milník je po roce zahájení činností. Pokud do jednoho roku společnost nezíská alespoň minimální počet zákazníků dle Pesimistické varianty dojde k přehodnocení obchodního modelu a rozhodnutí o dalším pokračování obchodních aktivit.

1. milník (po 3 měsících) – získání alespoň jednoho zákazníka (prodej licence)

2. milník (po roce) – získání alespoň minimálního počtu zákazníků dle Pesimistické varianty

Tab. 19: Plán obchodních aktivit pro 1. rok

(Vlastní zpracování)

2019 / 2020	1. milník			2. milník								
	3. kvartál			4. kvartál			1. kvartál			2. kvartál		
Aktivity	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
Kick-off meeting												
Obchodní oddělení												
Tvorba produktového webu												
Tvorba propagačních materiálů												
Facebook, LinkedIn kampaň												
E-mailová kampaň												
Přímé oslovování potenciálních zákazníků												
Pravidelné schůze												
Noví zaměstnanci												
Zákazníci												

Tab. 20: Počet prodaných aktivních licencí do 1 roku dle variant

(Vlastní zpracování)

Počet licencí do 1 roku	Základní nabídka	Plná nabídka	Tržní podíl
Pesimistická	3	3	1,5 %
Realistická	5	5	3 %
Optimistická	10	10	6 %

Kick-off meeting, na tomto setkání bude všem zaměstnancům představen obchodní plán produktu Funeral, rámcový plán budoucích aktivit a rozdělení prvních úkolů.

Dle návrhů obchodního modelu bude stanoveno formální **obchodní oddělení**, které vytvoří operační plán, rozdělí úkoly dle rámcového harmonogramu a stanoví odpovědnosti příslušným zaměstnancům. Zejména se bude jednat o činnosti tvorby produktového webu, propagačních materiálů, přípravy marketingových kampaní a rozdělení procesů zpracování zákaznických objednávek a požadavků.

V prvním kvartále budou zahájeny první **marketingové aktivity**, především emailová kampaň a přímé oslovení zákazníků identifikovaných v analýze segmentace trhu a využití minulých kontaktů. Dále budou stanoveny **každoměsíční schůze** k informování o stavu vykonaných aktivitách a dalším postupu.

4.7. Ekonomické zhodnocení

Ke zhodnocení jednotlivých variant vývoje obchodních aktivit byla použita metoda čisté současné hodnoty. Jako diskontní sazba byla zvolena hodnota průměrných vlastních nákladů na kapitál v odvětví „Technology“ dle studie KPMG AG. Tato hodnota je kalkulována na základě bezrizikové sazby, koeficientu beta pro dané odvětví a tržní rizikové prémie podle modelu Capital Asset Pricing Model. Tato studie se zaměřuje na německý, rakouský a švýcarský trh, ale pro potřeby ekonomického zhodnocení obchodních aktivit jsou hodnoty dostatečně vypovídající vzhledem k blízkosti ekonomik českému trhu. Jelikož se v plánu neuvažuje s využitím cizího kapitálu byla zvolena právě **průměrná hodnota nákladů vlastního kapitálu 9%** jako požadovaná procentní výnosnost (KPMG AG, 2018).

Struktura nákladů a zdroje příjmů byly podrobněji identifikovány v kapitolách 4.4. Business Canvas model. Zde bude uvedena pouze souhrnná kalkulace nákladů a příjmů vycházející z těchto kapitol a propočetů jednotlivých variant uvedených v přílohách. Následující tabulka prezentuje náklady a výnosy jednotlivých variant pro období 5 let, všechny údaje jsou uváděny v tisících korunách. Tržby vychází z plánu prodeje licencí uvedených také v předchozí kapitole jako tabulka 20. Počet prodaných aktivních licencí do 1 roku dle variant.

Tab. 21: Souhrnná tabulka nákladů a výnosů obchodního modelu na 5 let (v tis Kč).

(Vlastní zpracování)

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Náklady - technické zázemí, marketing (pravidelné)	200 Kč	200 Kč	200 Kč
Mzdové náklady (pravidelné)	2 879 Kč	2 879 Kč	5 159 Kč
Náklady za akvizici (jednorázové)	75 Kč	90 Kč	150 Kč
Náklady celkem	3 154 Kč	3 169 Kč	5 509 Kč
Výnosy – základní licence	486 Kč	819 Kč	1 602 Kč
Výnosy – standardní licence	2 673 Kč	4 505 Kč	8 811 Kč
Výnosy celkem	3 159 Kč	5 324 Kč	10 413 Kč
Rozdíl výnosů a nákladů	5 Kč	2 155 Kč	4 904 Kč

Následující tabulku prezentuje diskontované hodnoty rozdílu výnosů a nákladů za období 5-ti let dle předpokládaných variant vývoje prodeje. Stejný horizont byl použit při kalkulaci ceny. Jelikož obchodní aktivity produktu Funeral nejsou samostatnou obchodní jednotkou, nelze jednoznačně rozdělit účetnictví, proto nebylo uvažováno s daněmi.

Tab. 22: Výpočet čisté současné hodnoty pro jednotlivé varianty (období 5 let)

(Vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	Celkem
Pesimistická - Diskontované CF	-200459	47134,1	43242,3	39671,8	36396,2	-34 014 Kč
Realistická - Diskontované CF	54128,4	441040	404624	371215	340564	1 611 572 Kč
Optimistická - Diskontované CF	99541,3	1021800	937431	860028	789017	3 707 816 Kč

V první variantě vyšla čistá současná hodnota záporná, což nám dle odborné literatury říká, že máme projekt zamítnout. V našem případě to znamená, že i kdyby společnost Adalo získala do jednoho roku minimální počet zákazníků dle pesimistické varianty byla by z hlediska požadované výnosnosti ve ztrátě.

V dalších dvou variantách vyšla čistá současná hodnota kladná, to znamená, že obchodní aktivity dosáhnou zisku při požadované výnosnosti zahrnující i rizikovou přírážku daného odvětví. Pokud se společnosti podaří dosáhnout do jednoho roku prodeje alespoň dle realistické varianty je výhodné v obchodních aktivitách pokračovat.

4.8. Řízení rizik

S ohledem na provedené analýzy, doporučené obchodní aktivity a konzultace s vedením společnosti byla identifikována následující rizika. V první skupině jsou rizika spojená s technickými aspekty systému Funeral a jeho provozu u zákazníka. Druhá skupina je spojena se samotnými obchodními aktivitami. Samotná rizika jsou přímo doplněna o možná opatření, která již společnost zavedla nebo vycházejí z koncepce nového obchodního modelu.

Všechna rizika a jejich hodnocení byla stanovena na základě konzultací s ředitelem a jednatelem společnosti. U některých rizik a jejich opatření je uvedeno, že je možné využít stávající pojistné produkty, které má společnost v současné době uzavřené. Na základě konzultací společnost rozhodla, že tyto produkty nebude výrazně měnit ani pokud dojde k naplnění optimistické varianty, proto tyto produkty nebyli uvažovány ve finančním plánu.

- a) **Ztráta zákaznických dat** – Jelikož systém funguje jako klient-server, je nutné počítat s možností technické nebo lidské chyby na straně Adalo. V případě naplnění tohoto scénáře bude muset společnost zaplatit finanční kompenzaci zákazníkům.
 - Adalo využívá systému hlavního a záložního serveru, tento fakt sám o sobě značně snižuje pravděpodobnost vyvstání rizika ztráty dat. Zálohy probíhají jednou denně, pokud by tedy došlo ke ztrátě dat, pravděpodobně by se jednalo pouze o data za posledních 24 hodin. Dále má Adalo pojištění odpovědnosti pro podnikatele do výše 2 mil. Kč, ze kterého by se případně dala pokrýt část finanční kompenzace.
- b) **Odcizení a zneužití zákaznických dat třetí osobou** – V případě zneužití dat třetí osobou vzniká pro společnost opět riziko finanční kompenzace pro poškozeného zákazníka.
 - Pro snížení vzniku tohoto rizika je nutné udržovat především systém serveru aktuální a spravovat pověření a přístupy k serverovým službám. Pokud by se naplnilo toto riziko, opět jako v předchozím případě může společnosti využít pojištění.

- c) **Platební neschopnost zákazníka** – Jelikož program Funeral není koncipován pro masový prodej, tak jakékoliv zdržení v platbách za licenci může mít negativní vliv na cashflow a ovlivnit rentabilitu obchodních aktivit.
- V první řadě je nutné důsledně sledovat platební morálku zákazníků a včas reagovat. Vzhledem k možnostem společnosti by bylo vhodné držet okamžitou finanční hotovost k pokrytí nákladů na lidské zdroje a technické zázemí pro provoz Funeralu na 2 měsíce dle jednotlivých a variant vývoje prodeje. Pro pesimistickou a optimistickou variantu jsou kalkulovány průměrné dvouměsíční náklady přibližně 105 tis. Kč a pro optimistickou variantu 180 tis. Kč. Dle auditu zdrojů je držení této výše okamžitých peněžních prostředků pro firmu přijatelná.
- d) **Technické a administrativní komplikace při odchodu zákazníka** – Pokud z nějakého důvodu zákazník ztratí zájem využívat systém Funeral bude muset společnost řešit „návrat dat“ zákazníkovi. Tento fakt může zvyšovat náklady.
- Z pohledu společnosti Adalo nejsou okamžité náklady při ztrátě zákazníka nijak významné. Hrozbou se může stát negativní ovlivnění budoucího cashflow. Toto riziko bude opět eliminováno jako v předchozím případě držením okamžité finanční hotovosti na pokrytí dvouměsíčních nákladů.
 - Negativním faktorem se ale toto může jevit v očích zákazníka a zrazovat ho tak od pořízení programu. Adalo proto bude nabízet zákazníkům, kteří odešli bezplatně vstup do uživatelského prostředí v režimu „čtení“ (bez možnosti úpravy dat) až jeden rok po ukončení smlouvy. Dále zákazník dostane datový soubor se zálohou jeho dat.
- e) **Špatný odhad vývoje prodeje** – Pokud jsou předpoklady vývoje významně podhodnocené nebo nadhodnocené bude to znamenat pro společnost komplikace především v oblasti lidských zdrojů.
- Je nutné důsledně sledovat nastavený plán, především stav plánu v milnících. Pokud dojde k významné anomálii je nutné přehodnotit obchodní model a podniknout rozhodnutí o vývoji.
 - Pokud nedojde alespoň k jedné objednávce do tří měsíců od zahájení činnosti je nutné rozhodnout o dalším vývoji obchodních aktivit a přehodnotit přijmutí nového zaměstnance.

- Pokud do jednoho roku společnost nezíská alespoň minimální počet zákazníků dle pesimistické varianty, musí být rozhodnuto zda pokračovat v obchodních aktivitách nebo je ukončit.
- f) **Neakceptování cenové politiky** – Jelikož je cenová politika nastavena značně výše než konkurence z důvodu velké rozdílnosti nabízeného produktu, může dojít k nedůvěře a odmítnutí produktu ze strany zákazníků.
- Toto riziko nelze dost dobře eliminovat. Je opět nutné sledovat vývoj stanoveného plánu a reagovat na skutečný stav a chování zákazníků. Především v době milníků upravovat obchodní model aktuálnímu stavu. Pokud dojde k úpravám cenové politiky je nutné opět provést kalkulaci příjmů a nákladů a provést rozhodnutí o dalším pokračování obchodních aktivit (především ve stanovených milnících).
- g) **Nedodržení termínů realizace** – Pokud společnost nedodrží plánované aktivity v doporučených termínech může to znamenat vyšší náklady a nižší rentabilitu projektu.
- Důsledné dodržování stanoveného plánu a odpovědnost obchodního oddělení. V harmonogramu rozvoje aktivit jsou naplánovány pravidelné měsíční schůzky k informování o vývoji a dalším postupu. Tyto schůzky a formálně ustanovené obchodní oddělení spolu s vytvořenými předpisy by mělo zajistit minimálně včasné odhalení zpoždění naplánovaných úkolů.
 - Jelikož stanovený plán není nutné dodržovat striktně, nepředstavuje toto riziko velké komplikace.
- h) **Nedostatečné schopnosti nových zaměstnanců** – V souladu s novým obchodním plánem je v úmyslu přijmout až 2 nové zaměstnance, ale vzhledem k velikosti společnosti a jejím potřebám budou muset mít zaměstnanci schopnosti napříč několika obory. Pokud nebude včas odhalena nekompetentnost zaměstnanců, může to mít vliv na vývoj obchodního plánu a snižovat jeho výnosnost.
- V obchodním plánu jsou vytýčeny klíčové aktivity, které musí společnost plnit, spolu s formálním ustanovením obchodního oddělení a sepsáním vnitřních předpisů a odpovědností v obchodních procesech nám vznikají

poměrně přesné požadavky na schopnosti nových zaměstnanců. Tento fakt by měl pomoci při výběru zaměstnanců a jejich zaškolování.

- Pravidelné schůzky a kontrola práce zaměstnanců z nově ustanoveného obchodního oddělení by měla minimalizovat chyby nebo alespoň včas odhalit nekompetentní zaměstnance.

K ohodnocení rizik bude využito jednoduché mapy rizik s mírou dopadu a pravděpodobností výskytu rizika. Pokud má riziko pravděpodobnost například 10 % a střední dopad, jeho hodnota bude $1 \times 2 = 2$. Hodnoty rizika mohou tedy nabývat hodnot od 1 do 9. Ohodnocení parametrů prezentuje následující tabulka.

Tab. 23: Parametry hodnocení rizik

(Vlastní zpracování dle (Mulačová a Mulač, 2013))

Parametr	1	2	3
Pravděpodobnost	0 – 20%	20 – 50%	50% a výše
Dopad	Malý	Střední	Velký

V následující tabulce jsou vypsána a ohodnocena identifikovaná rizika. Hodnoty rizik jsou vypočteny včetně doporučených opatření. **Tento přehled by měl sloužit společnosti jako podnět, která rizika je nutné primárně sledovat a jaký mohou mít dopad.**

Tab. 24: Hodnoty rizik obchodního modelu

(Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
a) Ztráta dat	< 1 %	Velký	3
b) Zneužití dat	< 1 %	Velký	3
c) Platební neschopnost	50 %	Malý	3
d) Odchod zákazníka	5 %	Střední	2
e) Milný odhad prodejů	40 %	Střední	4
f) Špatná cenová politika	40 %	Střední	4
g) Nedodržení harmonogramu	10 %	Malý	1
h) Nekompetentní zaměstnanci	20 %	Střední	2

ZÁVĚR

Hlavním cílem této magisterské práce bylo zhodnocení strategické pozice společnosti Adalo solutions s.r.o. a vytvoření návrhu obchodního modelu k rozvoji obchodních aktivit jejího produktu Funeral. Společnost byla doposud orientována téměř čistě pro zakázkový vývoj což s sebou občas neslo výkyvy v počtu zakázek a časové vytíženosti. Analýzy a návrhy této práce jí mohou pomoci uvést svůj vlastní produkt na trh a stabilizovat jak svoji z finanční situaci, tak i celou společnost jako podnikatelský subjekt.

První část práce vymezuje problém a z něj vyplývající cíle. Dále jsou zde uvedeny metody a postupy pro zpracování těchto cílů, které jsou doplněny o komentář vysvětlující jejich použití v průběhu zpracování práce. Další část se věnuje teoretickým východiskům zpracování strategické analýzy a návrhu obchodního modelu za pomoci odborné literatury.

Třetí analytická část je stěžejním výchozím bodem pro zpracování nového obchodního modelu. V této části je stručně popsána samotná společnost a produkt Funeral. Z následující strategické analýzy byly vyvozeny závěry, které posloužily pro sestavení SWOT analýzy. I přes relativní nezkušenost společnosti bylo výstupem určení strategie mini-maxi, tedy překlenutí slabých stránek a využití silných stránek a příležitostí na trhu. Především se jedná o plné využití potenciálu hodnoty specializovaného softwaru, který nemá téměř žádnou konkurenci s podobně technicky rozvinutým produktem a dále malá ale stálá a jasně vymezená cílová skupina.

V poslední části je navržen obchodní model dle metodiky Business Canvas. Hodnotové nabídky, činnosti a partnerství obchodního modelu vycházejí z předcházejících analýz a zaměřují se především na vytvoření ucelené nabídky produktu, zavedení formálního obchodního oddělení ve společnosti a rozvoji marketingových aktivit vedoucích k získání zákazníků. Jedny z největších slabých stránek prezentovaných ve SWOT analýze byly právě styl vedení, nedostatečná motivace zaměstnanců nebo propagace společnosti, proto je v harmonogram rozvoje plánu počítá na začátku s formálním stanovením obchodního oddělení, které stanoví procesy a odpovědnosti v obchodních aktivit. Dále plán počítá s vytvořením specializované webové prezentace pro samotný produkt Funeral a tvorbou propagačních předmětů. Po této úvodní fázi následuje rozvoj marketingových aktivit, především rozvoj spolupráce s klíčovým partnerem Unií pohřebních služeb. Na konci této

části je dále zpracováno ekonomické zhodnocení tří variant vývoje prodeje pomocí metody čisté současné hodnoty a zhodnocení možných rizik včetně opatření, které má společnost sloužit jako doporučení, která rizika sledovat.

Ekonomické zhodnocení pesimistické varianty sice vyšlo záporně, což nám napovídá, že by jsme za této varianty projekt neměli přijmout, ale na základě konzultací by se společnost přesto rozhodla v obchodních aktivitách pokračovat, protože přínosy z uvedení fungujícího produktu na trh, především získání kontaktů a jistého renomé, převýší relativně malé ztráty.

Celá práce byla průběžně konzultována s vedením společnosti a věřím, že splnila vytýčené cíle.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

§ 47 zákona č. 235/2004 Sb.: o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, 2016. In: . ročník 2004, číslo 235. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235#p47>

Adalo solutions s.r.o. [online], 2018. Brno: Adalo solutions s.r.o. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.adalo.cz/>

ADALO SOLUTIONS S.R.O., , 2019. *Interní informační příručka Funeral [interní dokument]*. 1. Brno.

ADALO SOLUTIONS S.R.O., Jeřábek, 2019. *Dotaz na strategii a strukturu společnosti [e-mailová komunikace - jednatel spol.]*. Praha.

ADALO SOLUTIONS S.R.O., Lešňovský, 2017. *Podnikatelský plán Adalo solutions [interní dokument]*. Brno.

Amadeus: A database of comparable financial information for public and private companies across Europe [online databáze], 2019. Bureau van Dijk [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://amadeus.bvdinfo.com>

ASPSCR [online], 2016. Praha [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.aspscr.cz/>

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2011. *Marketing na sociálních sítích: prosad'te se na Facebooku a Twitteru*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3320-0.

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

ČSÚ, , 2018. *Struktura mezd zaměstnanců - 2017* [online]. Český statistický úřad [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2017>

FAULKNER, David a Cliff BOWMAN, 1995. *The essence of competitive strategy*. New York: Prentice Hall. ISBN 978-0132914772.

FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2183-2.

HANNA, Nessim a H. DODGE, 1997. *Pricing: zásady a postupy tvorby cen*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 203 s. ISBN 80-85943-34-4.

Informační společnost v číslech: Kapitola D: Podniky [online], 2018. Český statistický úřad, (061004-18) [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/61601892/061004-18_D.pdf/aab177b8-2ea7-4dbd-9ab1-a245fe2d3b34?version=1.0

JEŽKOVÁ, Zuzana, 2013. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. 1. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit. ISBN 978-80-905297-1-7.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6220-3.

KENT, Raymond, 1993. *Marketing research in action*. New York: Routledge. ISBN 0-415-06759-6.

KESELY, Andrej, ed., 2018. 9603 - Pohřební a související činnosti. *CZ-NACE* [online]. Andrej Kesely [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/9603-pohrebni-souvisejici-cinnosti>

KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Přeložil Štěpánka ČERNÁ, přeložil Viktor FAKTOR, přeložil Tomáš JUPPA. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.

KPMG AG, , 2018. *Cost of capital study 2018* [online]. Germany: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ch/pdf/cost-of-capital-study-2018.pdf>

KURZYCZ, , 2019. Adalo Solutions s.r.o.: Brno IČO 04901681. *KurzyCZ* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/04901681/adalo-solutions-sro/>

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2005. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-94-0.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MARTINS, E.c a TERBLANCHE, 2003. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* [online]. MCB UP Ltd, 6(1), 64-74 [cit. 2018-12-26]. DOI: 10.1108/14601060310456337. ISSN 1460-1060.

Dostupné

z:

<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14601060310456337>

MEMORIA: Software pro pohřební služby [online], b.r. Liberec: Stanislav Černý [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.memorka.cz>

Merk: Databáze firem [online databáze], 2019. Praha: IMPER CZ, s.r.o. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.merk.cz/>

Meyer: Software - Application [online], 2018. Tábor: Ing. Stanislav Meyer, CSc. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <http://www.meyer-software.cz/>

MILLER, Alex a CAMP, 1985. Exploring determinants of success in corporate ventures. *Journal of Business Venturing* [online]. Elsevier Inc, 1(1), 87-105 [cit. 2019-01-28]. DOI: 10.1016/0883-9026(85)90009-6. ISSN 0883-9026.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR a Tim CLARK, 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. 1. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-0470-87641-1.

Proceedings of the International Conference on Business Excellence [online], 2017. Sciendo, 11(1) [cit. 2018-12-17]. ISSN 2558-9652.

RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL, 2007. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3510-0.

SEDLÁK, Jan, 2018. Digitální Česko: tohle je státní plán, jak z ČR udělat digitální velmoc. *Lupa.cz* [online]. Internet Info, s.r.o. [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/digitalni-cesko-tohle-je-statni-plan-jak-z-cr-udelat-digitalni-velmoc/>

SINGH, Ashu, 2013. A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. *Organization Development Journal* [online]. Chesterland: International Society for Organization Development, Inc, **31**(3), 39-50 [cit. 2018-12-17]. ISSN 08896402. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1467437673/>

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vývoj českého trhu práce – 4. čtvrtletí 2018: Čtvrtletní Rychlá informace o vývoji průměrných mezd v národním hospodářství. [online], 2019. Český statistický úřad, **2018**(110031-18) [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2018>

Vývoj úmrtnosti v České republice: za období 2006 – 2016 [online], 2017. In: . ČSÚ, s. 1-33 [cit. 2019-03-17]. 30125-17. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-umrtnosti-v-ceske-republice-2006-2016>

Zákon č. 256/2001 Sb.: o pohřebnictví, ve znění pozdějších předpisů, 2017. In: *Sbírka zákonů*. Ministerstvo vnitra, ročník 2017, 98/2001, číslo 256. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-256#cast1-hlava1>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Fáze marketingového výzkumu	26
Obrázek 2: Analýza pěti sil.....	26
Obrázek 3: Model životního cyklu.....	29
Obrázek 4: Matice spokojenosti a věrnosti.....	37
Obrázek 5: Business Canvas model	43
Obrázek 6: Krizová mapa	54
Obrázek 7: Schéma teoretických východisek 1	56
Obrázek 8: Schéma teoretických východisek 2	57
Obrázek 9: Logo společnosti Adalo solutions s.r.o.....	59
Obrázek 10: Jednotlivé moduly systému Funeral.....	60

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tab. 1: Kritéria segmentace trhu.....	23
Tab. 2: Marketingový mix z pohledu výrobce a spotřebitele	39
Tab. 3: Fáze kanálu - Business Canvas model.....	47
Tab. 4: Cenotvorné mechanismy – Business Canvas model	50
Tab. 5: Návrh investic jako funkce kvality a ceny.....	50
Tab. 6: Zemřelí v ČR celkem v letech 2006-2016	61
Tab. 7: Zaměstnanci používající v práci přenosná zařízení s připojením k internet.....	64
Tab. 8: Cíl a kritéria segmentace trhu	66
Tab. 9: Srovnání funkcionalit programu Funeral, Pieta a Memoria	70
Tab. 10: Ceník programů společnosti Meyer software	71
Tab. 11: Ceník produktů Memoria.....	72
Tab. 12: Seznam asociací a sdružení pohřebních služeb.....	73
Tab. 13: Struktura funkčních oddělení Adalo s.r.o.	76
Tab. 14: Matice SWOT analýzy a vlivu jednotlivých faktorů.....	84
Tab. 15: Přehled nástrojů marketingového mixu nového obchodního modelu Adalo 1. část.....	92
Tab. 16: Přehled nástrojů marketingového mixu nového obchodního modelu Adalo 2. část.....	93
Tab. 17: Varianty vývoje prodeje měsíčních licencí.....	97
Tab. 18: Business Canvas model Funeral.....	101
Tab. 19: Plán obchodních aktivit pro 1. rok	102
Tab. 20: Počet prodaných aktivních licencí do 1 roku dle variant.....	102
Tab. 21: Souhrnná tabulka nákladů a výnosů obchodního modelu na 5 let (v tis Kč)..	104
Tab. 22: Výpočet čisté současné hodnoty pro jednotlivé varianty (období 5 let).....	104
Tab. 23: Parametry hodnocení rizik	108
Tab. 24: Hodnoty rizik obchodního modelu.....	108

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Podniky, které měly v daném roce problém nalézt IT odborníka s odpovídajícími dovednostmi.....	62
Graf 2: Společnosti využívající placený cloud computing.....	64
Graf 3: Tržní podíl dle kategorie obrat.....	67
Graf 4: Podíl jednotlivých kategorií spol. dle obratu na celkové počtu subjektů	67
Graf 5: Podíl počtu subjektů dle krajů.....	68
Graf 6: Podíl subjektů dle právní formy.....	68

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Seznam pohřebních služeb s obratem nad 5 mil. Kč seřazený dle obrat od největšího	I
Příloha II: Předpokládaný vývoj příjmů a výdajů Pesimistická varianta	V
Příloha III: Předpokládaný vývoj příjmů a výdajů Realistická varianta	VI
Příloha IV: Předpokládaný vývoj příjmů a výdajů Optimistická varianta	VII

Příloha I: Seznam pohřebních služeb s obratem nad 5 mil. Kč seřazený dle obrát od největšího*(Vlastní zpracování dle (Amadeus, 2019), (Merk, 2019))*

Pobočky	Název	Adresa	Město	Obrat	Zaměstnanci	IČ
10+	Správa pražských hřbitovů	Vinohradská 2807/153	Praha	150000	150	45245801
10+	PEGAS CZ s.r.o.	V úvalu 87/18	Praha	88373	32	25631845
10+	Pohřební ústav hl.m.Prahy	Pobřežní 339/72	Praha	80000	75	45245819
10+	Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.	Koliště 1909/7	Brno	47045	38	60713330
2	Správa hřbitovů města Brna, příspěvková organizace	Videňská 96	Brno	45000	75	62161598
10+	Pohřebnictví NOSTALGIE, s.r.o.	Křídlovická 335/31	Brno	40183	15	25301896
5	TRANQUILLITAS ČR, spol. s r.o.	Italská 1194/6	Praha	20000	7	25658549
7	PAX, spol. s r.o.	Na sypkém 925/1	Praha	20000	15	42741017
7	TRANQUILLITAS Praha, spol. s r.o.	Italská 1194/6	Praha	20000	15	
10+	Elpis s.r.o.	Krystalová 470/7	Praha	20000	15	
10+	MENCL CONSO s.r.o.	Králova 279/9	Brno	8381	3	29365881
2	Krematorium Hustopeče s.r.o.	Úvoz 508/5	Brno	8013	7	28275713
8	SLUŽBY NONSTOP s.r.o.	Holečkova 875/55	Praha	7257	7	24804011
5	CONCORDIA, s.r.o.	Záhumenice 498/32	Brno	7137	6	49969048
2	Pohřební služba Atropos, s.r.o.	Kralická 950/1	Praha	5068	3	24252115
10+	Pohřební služba Jeřábek, spol. s r.o.	Kmochova 15	Kolín	45000	15	25694685
10+	PIETAS-VYSIBLA s.r.o.	Soukenická 129/3	Třebíč	20000	8	27679811
2	Pohřební ústav Blansko, s.r.o.	Dvorská 1717/17	Blansko	20000	7	25568523
5	Pohřební služba Skalník s.r.o.	Borač 7	Borač	8656	7	4103343
8	Beneš pohřební služba s.r.o.	Debřská 470/30	Kosmonosy	7500	3	5352266
2	Jiří Šimek	Lipová 563/20	Nymburk	7500	7	40086941
2	Josef Hnátek	Dědická 38/22	Vyškov	7500	7	10102078
2	Jiří Vyšata	Jenečská 911	Hostivice	7500	3	12250031
2	Pohřební ústav OMEGA Nový hřbitov s.r.o.	tř. Václava Klementa 678	Mladá Boleslav	7500	3	25644777
4	JUDr. Magdalena Raabová	U Vážné studny 611/9	Boskovice	7500	7	69709483
6	Jiří Najman pohřební služba s.r.o.	Vojtěšská 812	Neratovice	7500	7	24311553
7	Roman Vítek	Milínská 130	Příbram	7500	7	65977939
10+	Pohřební ústav Holub s.r.o.	Pod kostelem 72/5	Letovice	7500	18	26914565
10+	Stanislav Beneš	Debřská 470/30	Kosmonosy	7500	1	

Pobočky	Název	Adresa	Město	Obrat	Zaměstnanci	IČ
4	Pohřební služba OTTL s.r.o.	Masarykovo náměstí 34/15	Brandýs nad Labem-Stará Boleslav	6891	7	26782049
4	Pohřební služba Benda s.r.o.	Pražská 381	Mělník	6675	3	27436110
1	Pohřební ústav Syrius, spol. s r.o.	Saskova 1656	Kladno	5573	5	45145407
2	Pohřební služba Beran s.r.o.	Okružní 963/42	Beroun	7500		5606641
10+	Městské služby Ústí nad Labem, příspěvková organizace	Panská 1700/23	Ústí nad Labem	150000	150	71238301
10+	Správa hřbitovů a krematoria města Plzně, příspěvková organizace	Rokycanská 173/125	Plzeň	45000	38	40523942
10+	Pohřební služba MISERICORDIA s.r.o.	Štítného 360/24	Olomouc	27868	38	4151062
8	Pohřebnictví Zlín, spol. s r.o.	Filmová 412	Zlín	26332	23	47901519
10+	PIETA spol. s r.o.	Škroupova 688/6	Plzeň	24456	15	16734831
2	Krematorium Ostrava, a.s.	Těšínská 710/107	Ostrava	23585	13	25393430
5	Moravská pohřební společnost, s.r.o.	tř. Míru 137/104	Olomouc	23566	15	60776153
9	VYSOČANSKÉ ZAHRADY, a.s.	Hrušovany 15	Hrušovany	22431	38	62242156
1	Hřbitovy města Olomouce, příspěvková organizace	tř. Míru 138/102	Olomouc	20000	15	534943
2	Zdena Černínová	Borovského 872/58	Karviná	20000	7	19008546
2	Jaroslav Duben	Horní Papšíkov 67	Havlíkův Brod	20000	3	11008822
3	Charón spol. s r.o.	Francouzská 6169/54	Ostrava	20000	15	46358021
3	A + A KASPO s. r. o.	Hřbitovní 236	Ústí nad Orlicí	20000	7	15030041
7	Moravská pohřební služba s.r.o.	Nerudova 2630/12	Šumperk	20000	20	26878186
7	Krematorium a.s.	Knappova 151	Jaroměř	20000	7	
8	Concordia spol. s r.o.	Prokopa Velikého 197/29	Ostrava	20000	15	
10+	Ladislav Kopal	Větrná 935/4	Jablonec nad Nisou	20000	23	10423991
10+	Charon - Jitka Filipová s.r.o.	Kyjevská 39	Pardubice	20000	23	3515630
10+	Pohřební služba ODYSEA s.r.o.	Slovenského národního povstání 2745/16	Most	20000	15	25002805
	LIKREM s.r.o.	Dr. Milady Horákové 128/117	Liberec	20000	7	46712747
1	Pohřební ústav města České Budějovice, příspěvková organizace	Pražská tř. 2275/108	České Budějovice	20000	38	70890412
10+	Pohřební ústav AURIGA spol. s r.o.	Boženy Němcové 1052/1	Litoměřice	19796	15	47309652
6	Všetečka & syn s.r.o.	Palackého 460	Přeštice	19028	15	27963454
3	Pavel Makový-Pohřební služba, s.r.o.	Drozdovice 1169/79	Prostějov	15366	15	28291417
7	Memory In Memory s.r.o.	Nová 1401/26	Ústí nad Labem	14277	10	25024973

Pobočky	Název	Adresa	Město	Obrat	Zaměstnanci	IČ
10+	Pohřební ústav EXCELENT s.r.o.	Karla Havlíčka Borovského 1020	Sokolov	13362	7	27969649
5	P.Ú. MUSIL s.r.o.	Husova 307	Moravský Krumlov	12664	7	26936909
10+	Z+B Pohřební ústav Semily, s.r.o.	Vysocká 760	Semily	12268	10	2565943
1	Fořt & synové krematorium - pohřební služba s.r.o.	Buchenwaldská 151/15	Karlovy Vary	12069	15	25221850
4	MARIE - pohřební služba Opava s.r.o.	Purkyňova 2206/6	Opava	11354	15	4463269
3	Pohřební služba Krejčíkovi, v.o.s.	Jičínská 208	Sobotka	11255	7	25266926
4	PS Obelisk s.r.o.	Nerudova 281/40	Nový Jičín	10584	3	2007363
1	Pohřební a kremační ústav Tábor s.r.o.	Soběslavská 2502	Tábor	10113	15	26046059
6	Taranisa s.r.o.	17. listopadu 182	Pardubice	9061	7	28830075
6	Kelemen s.r.o.	Lidická 1863/19	Břeclav	8362	7	26216167
3	Marie Mejstříková - Pohřební služba s.r.o.	Na Nábřeží 101/61	Havířov	8305	7	28615875
10+	MEMORY s. r. o.	Šumavská 616/10	České Budějovice	7763	15	26100461
1	Pohřební služba Křelina, s.r.o.	Zborovská 1788	Turnov	7685	3	26003104
8	Pohřební služba PIETA s.r.o.	Volfartice 351	Volfartice	7676	7	27336743
4	Pohřební služba BREUER, s. r. o.	Školní 227/6	Hlučín	7579	7	25848607
2	Pohřební ústav Souček s.r.o.	Pražská 88/12	Plzeň	7500	3	26362821
1	AMI Náplava Zlín spol. s r.o.	Hornomlýnská 851	Zlín	7500	3	4228618
1	Arnošt Zerner	Resslova 757	Žatec	7500	3	69901767
1	Bohumír Kukuczka	Břízová 620	Třinec	7500	3	12091588
1	Josef Matura	Protifašistických bojovníků 183	Tanvald	7500	3	44247834
1	Karel Reček	Tichá 512	Tichá	7500	3	40311881
1	Petr Hradil	Hostýnská 1422	Bystřice pod Hostýnem	7500	3	15214168
1	Petr Macháček	Topolová 532	Bystřice nad Pernštejnem	7500	3	10114131
1	Tamara Melichárková	Josefa Obadala 3424/8	Kroměříž	7500	1	47332042
2	Pohřební ústav Františka Krejčího s.r.o.	Požárníků 86/7	Bruntál	7500	7	26856409
2	Zdeněk Melichárek	Velehradská 3893/30	Kroměříž	7500	7	15215598
2	Alice Hurtová	Dr. E. Beneše 596	Česká Třebová	7500	3	16807201
2	Eva Cehláriková	Míru 25	Rokycany	7500	3	11371331
2	Iveta Balarinová	Malá 138	Bohumín	7500	3	18088643
2	Moravské krematorium s.r.o.	Zábřežská 2076/78	Šumperk	7500	7	27802183

Pobočky	Název	Adresa	Město	Obrat	Zaměstnanci	IČ
2	Pohřební služba Otýlie s.r.o.	Biskupská 453/6	České Budějovice	7500	3	25168851
2	Radim Charvát	Masarykova 906/14	Klobouky u Brna	7500	3	66621470
3	Kamenictví Novotný spol. s r.o.	L. Janáčka 1237	Milevsko	7500	7	25185608
3	Jiří Habich	Jeronýmova 312/6	Písek	7500	3	60078731
3	Jozef Orgoník	Smetanova 1484	Vsetín	7500	3	11179759
3	Rolf Bartosch	Jižní 114	Hrádek nad Nisou	7500	3	14859882
4	Pohřební služba Adámek s.r.o.	Na Vršku 59	Sušice	7500	7	27978681
4	Jaroslav Pícha	Vavřínecká 290	Opatovice nad Labem	7500	3	72961724
6	Roman Neudert	náměstí Karla IV. 235	Nejdek	7500	3	64853543
8	Ondřej Melich	Soběslavská 2502	Tábor	7500	7	72113031
10+	Petr Škrobánek	Slezské náměstí 19/32	Bílovec	7500	7	12655422
	Martin Hanák	Hněvotín 300	Hněvotín	7500	3	
	Helena Grafová	Masarykova 29	Valašské Meziříčí	7500	1	
4	Nostromo CZ s.r.o.	Duchcovská 2602	Teplice	7027	3	28709853
4	POHŘEBNÍ SLUŽBA FC s.r.o.	Pod Skalkou 525	Český Krumlov	7020	7	26079275
5	Pohřební služba Liberec s.r.o.	Valdštejnská 283/13	Liberec	6818	7	49096036
2	Pohřební služba Bohumír Příbylák s.r.o.	Kvítková 248	Zlín	6677	3	26926121
	Acordia s.r.o.	Těšínská 40/91	Ostrava	6457	5	26790645
4	Horníček ml.-pohřební služba s.r.o.	Moravičany 180	Moravičany	6428	4	28606116
2	Pohřební služba Omega s.r.o.	Nábřeží 41/11	Krnov	6018	5	29390303
2	Václavková a spol. s.r.o.	Mlýnská 958/31	Prostějov	5870	11	26312883
2	Pohřební služba Svitavy, s.r.o.	Dělnická 1685/3	Svitavy	5870	3	28785771

Příloha II: Předpokládaný vývoj příjmů a výdajů Pesimistická varianta

(Vlastní zpracování)

Náklady měsíčně	
Server	2 500 Kč
Zaměstnanec 2	40 000 Kč
Zaměstnanec 1	50 500 Kč
Reklama	833 Kč
Průměrné N za akviz	3 000 Kč

Ceny	Cena bez přírážky	Cena konečná
Základní nabídka	3 000 Kč	6 000 Kč
Plná nabídka	16 500 Kč	33 000 Kč
Cena konečná je včetně 100 % přírážky pro investora		

Suma příjmů a výdajů	NPV
Pesimistická	5 500 Kč -34 014 Kč
Realistická	2 155 000 Kč 1 611 572 Kč
Optimistická	4 964 500 Kč 3 707 816 Kč

Pesimistická varianta																					
	3. kvartál	4. kvartál	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál	1. kvartál	2. kvartál	
Server	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	
Reklama	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	
Zaměstnanec 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Zaměstnanec 1	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	
Jednorázové N zamě	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Jednorázové N zaměstnanec 1	60000																				
N akvizice zákazníka	6000	6000	3000																		
Náklady Celkem	10000	227500	167500	164500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	
Počet licencí Základní	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Počet licencí Standardní	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Příjmy	0	58500	117000	175500	175500	175500	175500	175500	175500	175500	175500	175500	175500	175500	175500	175500	175500	175500	175500	175500	
Pesimistická varianta	-10000	-169000	-50500	11000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	
Diskontované CF			-200459		47134,1				43242,3				39671,8							36396,2	

Příloha III: Předpokládaný vývoj příjmů a výdajů Realistická varianta

(Vlastní zpracování)

Náklady měsíčně		Ceny		Cena bez přírážky		Cena konečná		Suma příjmů a výdajů		NPV		
Server	2 500 Kč	Základní nabídka	3 000 Kč			6 000 Kč		Pesimistická	5 500 Kč	-34 014 Kč		
Zaměstnanec 2	40 000 Kč	Plná nabídka	16 500 Kč			33 000 Kč		Realistická	2 155 000 Kč	1 611 572 Kč		
Zaměstnanec 1	50 500 Kč	Cena konečná je včetně 100 % přírážky pro investora						Optimistická	4 964 500 Kč	3 707 816 Kč		
Reklama	833 Kč											
Průměrné N za akviz	3 000 Kč											

Realistická varianta																					
	3. kvartál	4. kvartál	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál	1. kvartál	2. kvartál	
Server	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	
Reklama	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	
Zaměstnanec 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Zaměstnanec 1	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	
N akvizice zákazníka	12000	12000	6000																		
Jednorázové N zamě	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Jednorázové N zaměstnanec 1	60000																				
Náklady Celkem	10000	233500	173500	167500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	161500	
Počet licencí Základní	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Počet licencí Standardní	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Příjmy	0	117000	234000	292500	292500	292500	292500	292500	292500	292500	292500	292500	292500	292500	292500	292500	292500	292500	292500	292500	
Realistická varianta :	-10000	-116500	60500	125000	131000	131000	131000	131000	131000	131000	131000	131000	131000	131000	131000	131000	131000	131000	131000	131000	
Diskontované CF			54128,4				441040				404624				371215					340564	

Příloha IV: Předpokládaný vývoj příjmů a výdajů Optimistická varianta

(Vlastní zpracování)

Náklady měsíčně					Ceny					Suma příjmů a výdajů					NPV				
Server	2 500 Kč				Základní nabídka	3 000 Kč			6 000 Kč	Pesimistická	5 500 Kč				-34 014 Kč				
Zaměstnanec 2	40 000 Kč				Plná nabídka	16 500 Kč			33 000 Kč	Realistická	2 155 000 Kč				1 611 572 Kč				
Zaměstnanec 1	50 500 Kč									Optimistická	4 964 500 Kč				3 707 816 Kč				
Reklama	833 Kč				Cena konečná je včetně 100 % přírážky pro investora														
Průměrné N za akviz 3 000 Kč																			

Optimistická varianta																					
	3. kvartál	4. kvartál	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál
Server	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500
Reklama	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Zaměstnanec 2		120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000
Zaměstnanec 1		151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500	151500
Jednorázové N zaměstnanec 1		30000																			
Jednorázové N zaměstnanec 2		60000																			
N akvizice zákazníka		12000	24000	24000																	
Náklady Celkem	10000	371500	281500	281500	281500	281500	281500	281500	281500	281500	281500	281500	281500	281500	281500	281500	281500	281500	281500	281500	281500
Počet licencí Základní		2	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Počet licencí Standardní		2	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Příjmy	0	117000	351000	585000	585000	585000	585000	585000	585000	585000	585000	585000	585000	585000	585000	585000	585000	585000	585000	585000	585000
Realistická varianta :	-10000	-254500	69500	303500	303500	303500	303500	303500	303500	303500	303500	303500	303500	303500	303500	303500	303500	303500	303500	303500	303500
Diskontované CF			99541,3			1021800				937431				860028						789017	